

第3版

新增1/4内容

轻营销

互联网+时代 小预算玩转大市场

唐 文/著
易宝支付CEO助理

Marketing MORE with LESS



机械工业出版社
China Machine Press

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

目录

封面

推荐语

推荐序

第3版序言

第2版序言

第1版序言

第一章 营销不只是做品牌推广

营销要关注产品

营销要关注销售

需要、需求和动机

商业机会首先是品类机会

品类机会：升维思考、降维攻击

人的行为

首发行为和行为链

人们使用产品的原动力在产品之外

频次

连接、密度和频次

拓宽品牌关注窗

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

点火理论：中小微企业的营销如何构建体系

案例 BlueMP麦片：从“小引子”开始探索“大可能”

第二章 从“三板斧”开始的营销故事

老板的核心任务是保增长

什么样的创新可能推动指数级增长

营销三大驱动模式

渠道驱动

产品驱动

受众驱动

第三章 练会营销的“三板斧”

互联网发展的两波大潮

消费互联网时代

产业互联网时代（“互联网+”时代）

案例 两个月就盈利的五味网络餐厅

强关系和弱关系

案例 微信：激活昔日弱关系

案例 易宝公益圈营销模式创新：强关系滚雪球

短路径，强价值

案例 亚朵：以书为道

案例 路径创新的典范：洗碗机放进水槽里的奥秘

场景：掌握轻营销的基石

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

未必要理解竞争对手，但一定要理解用户

案例　为什么宝洁在中国推出的第一个品牌是海飞丝

镶嵌和分层：打通理论和实践的路径

案例 蓝翔技校推广的“镶嵌”技法

营销驱动力的“变易”

渠道：轻重混合渠道

受众：社群的崛起

案例 回到小镇就业的外语才女

C2M为什么会崛起

C2M背后的个人崛起

从你的“初恋”（种子用户）开始贩卖创新

案例 绝了，PayPal居然这样找早期种子用户

做产品从强需要、强需求或者强动机出发

需要、需求和动机在产品推广不同阶段扮演的角色

产品组合的诀窍

案例 公益产品组合的排头兵：大病互助捐

社群和媒体的区别在哪里

案例 吴晓波书友会：社群让诸多可能性发生

行业特色源于产品特色

为什么家装建材很难做品牌

为什么教育行业的营销制高点在于招生入口

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第四章 轻营销实战篇
产品研发：场景分析将市场语言翻译为产品语言
案例 场景分析在新版易宝公益圈中的应用
强内容：小火种引爆新媒体大影响
案例 打车软件补贴调研
补贴营销是为了争取边缘人群
好故事可以传千里
案例 老掉牙的“白雪公主”为什么是个好故事
案例 《从0到1》与易宝的故事
微信公众号背后的情感秘密
案例 情感飓风：只要心中有沙，哪里都是马尔代夫
好视觉胜千言万语
案例 兰普博森：未来感源于对本原表现的追求
案例 9S：人像原来可以这样拍
跨界共享，盘活被你忽略的资源
案例 分享会议室盘活的营销资源
营销最高境界：理念营销
案例 当代理念营销的范本：“为你读诗”
互联网大篷车：让优秀企业家和未来更优秀企业家分享
传统企业的互联网转型
案例 宗毅：裂变式创业

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

案例 酷开：一司两制的典范

案例 易宝：一群人的浪漫

技术和商业终将重返对人的关怀

案例 本来生活网：让生活回归本来的味道

第五章 问题解决力：方法比心态更重要

优化组织要从招聘开始

案例 “失控”的环保公益组织

数据和事实是正确决策的基础

使用数据和事实来处理棘手的管理问题

如何应对员工之间相互打小报告

分类：笨鸟也能当军师

大图景思维和结构化思维

案例 怎样用大图景思维思考企业未来

时间轴和截面研究法

总结：写给中小微企业主的几句话

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

封面



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



推荐语

互联网时代，快字当先，品牌塑造也不例外。有钱的，买流量，狂轰滥炸；没钱的，拼智商，针针见血。轻营销，就是营销的智库。它既能教会我们如何构建有效的传播内容，又能指引我们高效的传播途径。酷开，将轻营销定为公司的战略，以“玩出态度”为主题，践行品商合一。

王志国　酷开董事长

营销就是更有效的连接，让内容、渠道、受众聚焦于人的动线与点击，精准因此轻盈，流量因而富有效率。在这本书中，唐文兄基于对营销本质的洞察，提出了移动互联时代品牌的整合传播解决方案，要言不烦，指导性、操作性兼具，是营销从业者不可不读的年度读物。

吴声　场景实验室创始人

何为“轻营销”？让资源不是直接因为钱而主动向你靠拢。那如何才能有这种吸引力呢？唐文说，就三板斧——产品、渠道、受众。要有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

牛的产品和让受众感觉很好的交互体验。那么怎么才能很牛，才能让受众有好的交互体验呢？唐文写了一本《轻营销》不过瘾，现在《轻营销》（第3版）又来了！

宋家泰　莱蒙国际上海公司常务副总经理

今天，最好的传播通路已经免费，每个人都在传播故事，一家有故事的企业会比一家没有故事的企业强大得多，一个会讲故事的领导人会比一个不会讲故事的领导人强大得多，一个好的故事可以打动人心，可以普惠大众，甚至可以占领人的心智。那么怎么才能有故事呢？其实，没有人天生就有故事，真正去做一件实实在在对社会有益的事情，做到很酷，做到让人们感动，人们就会自发帮你传播，如果你非要说这是营销，那就是吧，起码社会会因此越来越好，因为大家都想学习怎么做营销。

宗毅　芬尼创始人

在互联网+的时代里，未来企业越来越呈现出用户中心、数据驱动、生态协同的趋势，需满足用户更多样化的需求和提供极致体验；从价格到产品、到受众乃至粉丝，营销之路将走向共创模式、共享资源、共赢价值。社群经济下，增量价值的点在哪里？如何优化用户自传播？这本书将再次开启共想共赢、创建高效营销新生态的探索之旅。

耶律胤　亚朵生活创始人兼CEO

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

关于营销，技术在变，语境在变，内容在变，形式在变，渠道在变，产业链不断重组、延伸，迭代越来越快，唐文的这本书在互联网+背景下，为读者呈现了时代最前沿的案例和思考。

戴山辉　本来生活网

包政教授的比喻很好：营销是铺路，销售是开车。如果路没铺好，车跑在上面就颠簸不已。营销变“重”和不精准，以致销售很费劲，这成为当下业界普遍的困惑。唐文兄的新作开出了一个妙方，告诉我们如何把营销做“轻”，做得更精准，值得一读。

书享界创始人，转型家联合创始人，华为前ICT规划与咨询总监　邓斌

互联网彻底改变了营销的规则，猿题库和小猿搜题能在一两年时间里学生用户破亿，迅速成为中国中小学生最流行的移动学习平台，在推广层面更像是“轻营销”的实践者。我理解的“轻营销”核心是通过创新改变推广规则来大幅降低成本，而模仿者需要花数倍的成本才能达到同样的效果，尤其是在互联网行业的竞争中，“轻营销”会使其占据非常有利的位置。

李鑫　猿题库联合创始人

推荐序

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

又一个营销新时代来临

中国中小微企业数量相当惊人，有8000万之多（含个体工商户）。而根据统计，中国中小微企业的平均寿命只有3年左右，不少中小微企业为求生存而走在艰难奋斗的路上。其管理者来不及关注长远的战略，甚至无暇顾及管理水平的改善，但是，他们大多会很关注营销。我们常常可以看到，有关“营销秘籍”的分享会迅速在朋友圈或微博上扩散开；许多针对中小微企业的商业培训或讲座也多是围绕营销展开的；有关营销的书籍更是汗牛充栋，花样辈出。

对于中小微企业来说，营销为什么如此重要呢？道理很简单，营销直接关系到企业的市场影响力，或者再直接一点，关系到企业的现金流，这是中小微企业能不能生存下去的根本条件。对于绝大多数中小微企业来说，活下去比什么都重要。

如何有效地做营销？这又是一个难题，也是中小微企业追逐热捧新兴营销思潮和案例的原因所在。不少营销书籍翻开就是成功企业成功的营销案例，但就借鉴意义而言，这些理论或案例对许多中小微企业来说多少有些隔靴搔痒，因为这些案例里暗藏的许多先决条件是中小微企业普遍缺失的，比如强大预算的支持等。

“互联网+”的来临为中小微企业打开了一条营销创新之路。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

在品牌推广上，决定传播影响力的是每一个网民，要看他们愿不愿意动动手指头，把你的内容分享到朋友圈或者群里去。在产品研发上，企业通过网络和市场的接触面前所未有地扩大，对用户需求的洞察，以及对新技术和产品研发趋势的把握也更加敏捷，甚至让用户从产品研发阶段就开始参与，并利用众筹等创新形式寻找“种子用户”。企业家甚至能在企业刚刚起步，企业和产品的影响尚未完全打开时，就通过网络塑造自己的个人魅力，赢得粉丝，以至于一些粉丝甚至可能仅仅是因为喜欢企业家个人而购买企业的产品。

从更深层次来说，互联网的发展推动了“自营销”的崛起。过往的时代，企业依靠强大的广告攻势获得市场关注度，继而再推动这样的关注度向销售转换。但今天的中小微企业完全可以依靠自己的力量，在一个垂直的利基市场打开影响，以“强关系”为核心开始滚雪球，继而通过网络效应扩大规模，再有互联网金融和传统金融结合形成“全金融支持体系”的支持，不但能更好地生存，有潜质的企业甚至可以快速地崛起，发展成大企业。

企业生存和发展的路径在“互联网+”时代已经发生变化，场景经济、跨屏支付等在崛起，即使互联网营销本身也在突破流量变现的模式。不仅大型企业从这一趋势中受益，中小微企业更从这一潮流中显著获益。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

成立于2003年的易宝支付，今天已经拥有30家分公司，服务上百万商户，引领互联网金融和移动互联网的发展。我们是“轻营销”理论的提出者，也是“轻营销”实践的受益者，现在，我们更愿意秉持开放、分享的互联网精神，将“轻营销”与更多在“互联网+”大道上探索的企业分享。

易宝支付联合创始人　余晨

第3版序言

《轻营销》第2版出版后，比第1版赢得了更大的反响。毕竟，书的内容充实了1/4多。因为《轻营销》，我们与更多的商业智慧建立起了连接，以保持在每一版的更新中，把商业一线前沿的智慧结晶反映到最新版本中来。现在我们几乎保持一年一版的速度在迭代，目前推出的是第3版。从这版开始，我们要加入对于未来科技和社会的预言。

有的读者是被“小预算玩转大市场”这个副书名吸引过来的，最终他们感到很有收获。不少企业因而改善了它们的经营管理模式。很多企业家深刻地认识到品类、频次、密度尤其是连接等在营销战略中的重要性，也因此体会到“小预算能玩转大市场”的精髓。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

最常见的一种现象是，开放会议室、办公室一时蔚然成风，这让我感到很欣慰。从我收到的反馈中得知，已有学校把《轻营销》作为指定参考书籍。

不过，这个副书名也不全起到正面的作用，有部分人告诉我，他们会因此认为这是一本标题党似的著作。

但我仍然坚持用这个副书名，因为预算少，确实是中小企业在做营销的过程中面临的最现实的困难。我们要为挣扎于生存和发展状态中的中小企业探寻一条有效的营销出路。

2016年6月，易宝支付市场部组织了一次“互联网+制造”的考察之行，我们会同各界精英，一同走访了海尔、海信、红领西服和韩都衣舍，亲自走到流水线上，走到工作间里，看到“互联网+制造”实实在在地发生着，更远点，看到人工智能即将对世界带来的改变。

虽然我看过不少领域“互联网+”的升级转型，但是这一次“互联网+制造”的考察最令我震撼。中国是一个制造大国，如果制造业不能在“互联网+”的大潮中成功地升级转型，其他不少行业也将失去长足发展的根基，比如金融业。

也正是在这次考察中，我预感到人工智能即将对产业，乃至整个经济、社会带来巨大的改变。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

整个人类的进步史，就是一部工具延伸人能力的历史，而且每次成功的延伸都会诞生一个大产业。比如，汽车延伸了人类行走的能力，催生了庞大的汽车产业。电脑延伸了人的大脑，促进了让人叹为观止的信息产业的崛起。继农业革命、工业革命和互联网革命之后，人工智能革命呼啸而来，延伸的目标已经指向人类智慧和灵魂的核心，有理由认为，在人工智能时代，会催生更多指数级增长的机会。在未来的营销中，这是我们绕不过的方向。

预言1：和互联网革命一样，人工智能将是一个水平革命，是基础设施的革命，在各个领域发生（这有别于团购和互联网金融垂直行业的发展模式），并将催生大量指数级增长机会。

在过去的一年中，我们又认识了更多的“营销大拿”，比如中国第一家挂牌的工业设计公司——瑞德设计董事长李琦；后来成为百度史上最年轻副总裁的李靖（现用网络名“李叫兽”）；策划了“心中只要有沙，哪里都是马尔代夫”的肖剑；有可能学院CEO阿禅；新精英生涯创始人古典；善做大片的兰普博森创始人韩蕾等。连接是如此奇妙，仅仅是小米电视副总林震在朋友圈里的一个推荐，就赢得了很多新朋友。我还遇到不少惊人的新秀，比如“酷玩实验室”的COO蛋蛋姐，她对极客文化非常有感觉，写出的许多微信都是10万+的点击量，而你不敢相信，当时她才毕业一年。

这确实是一个英雄辈出的时代！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

因为《轻营销》，我受邀走进了央视二套的《实战商学院》。此外，我们和更多的学术机构以及商学院在进行互动，我受邀到了中欧商学院、复旦大学、上海财经大学、南京大学、北京理工大学等做了分享和交流，并和复旦大学哲学院、北京师范大学心理学院、清华大学社会学系、中科院古脊椎动物和古人类研究所等学术机构的老师建立了联系。坦率地说，我是在商业实践的不断深入中，越来越认识到学术研究的无限价值。

我发现，各个商学院都在积极推进前沿思想智慧的分享；各地也都活跃着各种以学习为主题的社群；每年都有现象级的思想大作出版，掀起阅读和讨论的热潮；提出新的理念进而走到商圈聚光灯下的企业家不断涌现；得到、喜马拉雅等推动知识变现，K12方兴未艾，STEAM驱动着新一代的父母用新观念教育子女，教育行业涌动着革新的不安和躁动……

预言2：我们已经进入新知识驱动增长的社会。未来有竞争力的人，将是主动学习，懂得学什么，知道如何站到知识和智慧流动的大节点处，以及懂得如何学的人。关于学习的创新将拥有越来越大的商机。

从思考方式上来说，在商业智慧的交锋和碰撞中，我发现了两种不同的思维模式：套路思维和第一原理思维。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

很显然，如果你是一个商业“菜鸟”并且想快速成为“老鸟”，或者是“老鸟”更有野心进而想成为“神鸟”，学习套路无疑是一条捷径。我们绝大多数人在商业实践中，都是先从接受既有的套路开始的。必须承认，套路具有很强的价值。

但我们也必须意识到套路有很大的局限性，中国有一个很著名的成语故事说明了这个道理：东施效颦。西施长得很美丽，并且非常受人喜欢，东施长得很丑，所以东施经常去模仿西施的套路。西施可能因为心脏有些问题，经常捂着胸口皱着眉头，这就更加惹人怜爱了。东施觉得这个套路很不错，于是就要模仿，她也捂着胸口皱着眉头，结果却变得更丑了。

这个成语告诉我们，每个套路都有适用的范围，在一个场景里很有效的套路，到了另一个场景中就可能适得其反，因此，我们需要深究套路背后的原理。

另一种思维就是第一原理思维。在商界推崇这种思维的典型代表是埃隆·马斯克，他曾经成功地创立和卖掉了Zip2；随后和《从0到1》的作者彼得·蒂尔创立了世界上最早成功的电子支付公司PayPal。这些成绩都让他在年纪轻轻时就成了亿万富翁，但他没有准备坐享财富，而是不知疲倦地又创立了特斯拉和Space X等，成为继乔布斯之后硅谷新一代的精神领袖（有兴趣的读者可以读读《硅谷钢铁侠》这本书）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

在我们曾经学习过的学科中，几何学最能让我们明白第一原理思维的精髓。无论多么复杂的几何问题，都可以通过严密而清晰的逻辑，回归至简，将其跟几条简洁、不证自明的公理做比较，从而论证这些复杂的几何问题是否成立。

第一原理的思维让我们知其然，而更知其所以然。因此，在学习套路中享受快捷和经济的同时，我们不要忘了去深究套路背后更基本的原理。这会让我们更清楚套路之所以有效的原因，从而能在更复杂的环境里灵活地改良和应用套路。

我对商业的思考可以总结为一句话：一切商业问题，归根到底是人的问题。这句话还有一个下半句：一切人的问题，归根到底是哲学问题。这是我为复旦大学哲学院哲学大会想的标语（slogan）。在今天，无论是想做好营销，还是想解决更多的商业问题，如果你具备更多一些社会学、人类学、心理学乃至哲学的知识背景和思维方式，追溯到原理层面更好地分析人的行为，会帮助你从更本质的层面看到问题所在。

概括前文，我们处在一个创新加速的时代。

我始终在关注创新，一口气看完了央视播出的《创新之路》大型纪录片，并满怀激动地和纪录片总导演李成才先生做了交流。我告诉他，这是一部气势恢宏的史诗之作，不过，关于创新仍然有很多故事可

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

讲，因此我很乐意在参与创作一本互联网通史，即《看见未来：改变互联网世界的人们》之后，独立写出一部《创新简史》。现在这部著作正在创作中，但它题材宏大，牵涉的范围太广，估计要用两三年的时间才能与大家见面。

再次把这句感触颇深的话送给大家：一切商业问题，归根到底是人的问题！

第2版序言

《轻营销》第1版出版仅仅不到半年，各界的反响就远超出我们的意料。

细心的读者会发现，我在《轻营销》的封三留了一个二维码，这个二维码不是公众号，而是货真价实的个人微信号，通过它可以直接与我对话，几乎每天都有读者通过这个渠道加到我，《轻营销》这本书本身已经成为建立连接的一个大节点。

我粗略统计了一下，在这半年中通过这个二维码加到我的，60%左右是企业的一把手和中高层，他们中既有早在传统行业里赫赫有名，现在寻求互联网转型的老一辈企业家，也有正在谋求破局的新创业者。

随后，越来越多的大学、社群和企业等不断邀请我们去分享和互动。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

2015年9月，易宝支付市场部组织了一次西南行，我们走过成都和重庆，在短短的5天里举办了10余场活动或私密的交流会。我非常惊叹，在新一波互联网大潮中，大西南积极拥抱互联网的步伐超出我的想象，比如原先我以为只在北上广深流行的WeWork模式（初创业者共享办公室），在成都和重庆就看到了好几家，比如侠客岛。

10月，我们又在11天里走过上海、杭州、深圳、东莞和广州，举办了30多场活动和交流会。这一次我们接触到了更多的组织、社群、企业和高校。

整个行程安排得紧锣密鼓，甚至是掐着分钟数在算各场之间的衔接，每天的节奏紧张得甚至让人喘不过气来。

在成都，和来自领教工坊私董会的CEO们交流至酣，一时忘了时间，后来有些匆忙地赶到火车站，却已经错过了当天最后一班到重庆的火车。

在杭州有一天安排了四场，待到给正和岛的人分享完，已经将近晚上10点，到酒店我几乎是没浪费一分钟倒头就睡。

在深圳时尚创意园分享完，热情的创业者一定要拉着我们去参观他们各自的创意工作室，尽管这里的格调让人流连忘返，但我们不得不挥手作别，应《华夏时报》之邀匆匆忙忙赶往观澜湖。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

这是我第一次去这个号称全球最佳高尔夫旅游休闲胜地，确实非常壮丽，但我只能站在阳台上眺望美不胜收的湖光山色，第二天一早就匆匆赶回深圳到房教中国给全国地产界的营销精英分享营销。

无论有多么辛劳，这种付出都是值得的，我一直有一个信念：做市场营销，必须走到市场一线去，只坐在办公室里做不出来成就。

和各界精英探讨的内容非常广泛而有趣，在分享中，我会留大部分时间来互动，倾听大家的问题和心声，也由此激发更多的灵感而更加深入思考营销和商业更本质的问题（学哲学养成的习惯）。

在重庆，创客公社的黎叔专门在他孵化的“有它小面”为易宝支付来的客人组织了一次别开生面的“见面会”，那天我们很有口福地把重庆小面尝了个遍。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



到《重庆时报》拜访柳祖源先生，这位传统报业界的传奇人物，如今正领导他的团队积极转型，他们探索的勇气和新颖的思路直接刷新了我对传统媒体的看法。

在上海财经大学EMBA班上的分享，本来是讲《看见未来：改变互联网世界的人们》，讲互联网通史，但企业家热情地和我探讨了三个小时之多，要我从人类学和社会学的角度不停地解读微信这个超级成功的产品。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

在复旦大学哲学院，则是从哲学的视野出发，结合《从0到1》去解读创新。这是我第一次在公开场合从哲学角度去解读商业。

在杭州，第一天晚上向吴晓波老师请教了商业创作的要诀，还特意给他抓拍了张经典的肖像照。第二天在浙江大学管理学院主办的第六届世界青年创业论坛上，又和另一位吴晓波院长等一起探讨了020的崛起和发展。

在酷开时，和王志国董事长（业内美称王师傅）等一群浪漫的人在饭桌上进行头脑风暴，想出了一个绝妙的创意，差点没把大家给笑倒到桌子下。

我们走进了深交所最早的办公楼之一，即今天全景网的所在地，新三板和相当数量的A股上市企业都会选择到这里路演，以走进中国资本市场的历史。

应本来生活网深圳总经理之邀，我们在深圳福田图书馆专门安排了一场分享，之前风闻深圳是文化的沙漠，但那天在越坐越满的这个小小区域图书馆里，我看到了白发苍苍的老夫妇并肩坐在一起，认真记笔记，看到了挤在人群中怀抱着孩子的父亲，我不禁在朋友圈发了几个字：“谢谢，深圳！”

在广州，和华南理工EMBA的分享被安排在别致的“1200书店”里，优雅的书香环境一下子把我的美好回忆都激发了出来，于是滔滔不绝地

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

追溯了我与书的缘分——从《原来诗经可以这样读》到《轻营销》，笔头所及都是触动心弦的故事。

和书享界的朋友们见面分外亲切，我们早已经通过微信连接、交流和合作，如今才得以见面，这就是互联网时代的气质吧——比特总是跑得比原子快。而和邓斌先生的深入交流，对华为文化的深入探讨，也印证了我多年的一个信条：一切商业问题归根到底都是人的问题。

在北京望京SOHO的Q3（又一个WeWork）分享，讲到褚时健和他的时代，讲到他坎坷的命运，讲到今天的好几位商业领袖昔日是怎么帮助褚时健度过人生那段黯淡时光时，我都不禁哽咽难言。

轻营销的本质概括起来就是三个词：连接、开放、共享。我们是这么说的，也是这么做的。

走遍大江南北，包括通过易宝会焕会，通过微信群分享。

社群在高速成长

我们首先注意到了社群的高速成长。

每走到一处，我们尤其会和当地的吴晓波书友会互动，以吴晓波老师为号召，凝聚起来的年轻人非常有朝气，他们思维活跃，充满想象力，而且对未来充满好奇。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

我还要向这些和我们互动的社群表示感谢（这里不妨把社群定义得宽泛一些）：罗辑思维、i黑马、互联网金融千人会、研习社、领教工坊、正和岛、亚杰商会、书享界、创客公社、蜂窝私董会、孤独者联盟、ZMO、北大纵横、初心社、海豚会、幸福读书会、希鸥网等。

极客群体在崛起

我们看到极客群体在崛起。我始终认为，创业企业要有顽强的生命力，一定要深深融入极客文化。

在杭州，我们拜访了SegmentFault，这个刚刚拿到大笔投资的开发者社区，CEO及创始人高阳竟然是90后。

在深圳，我们拜访了“人人都是产品经理”，顾名思义，这是一个产品经理社区，我很喜欢大口喝啤酒、吃核桃的文化，而他们老大老曹则很满意我冒出的一句口头禅。

在北京，我们又见到另一个同样有影响力的产品经理平台PMCAFF，那时才发现，之前我们早已经通过易宝会焕会有了连接和共享。

创业的门槛在降低

我们同时注意到，创业的门槛在降低，一条围绕创业的链条正在形成。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

早期大多数创业者往往租不起高大上的办公室，而类似侠客岛这样的WeWork模式则把高档写字楼里的办公区按照工位出租，并且为创业者提供法律、人力等服务，所以创业者不必再屈身在地下室或者车库里。

咖啡厅成为创业者最早的会议室，要一杯咖啡，然后聚在一起谈事。现在咖啡厅的楼上直接就有了孵化器，有前途的项目就可以进入孵化器孵化。而孵化器呈现专业化倾向，比如贝壳社，就专注于医疗健康项目的孵化。

在杭州城外老余杭的梦想小镇，我们组织了一次和小镇领导、创客、投资人的对话交流。这里规划面积高达3万平方公里，由互联网小镇和天使小镇组成。很显然，这是要促进资本和科技的结合，打造又一个“硅谷”，缩短从科技成果向市场转换的路径。

无论传统企业互联网转型还是新兴的互联网创业，不可避免都要遇到技术和产品研发问题，包括营销本身也越来越数字化，越来越有技术含量。如蓝色光标BlueMP麦片，就在力求给企业提供一站式的移动数字营销服务，这和我十多年前在蓝色光标工作时蓝色光标的主营业务已经有天壤之别。而SegmentFault、人人都是产品经理、PMCAFF等平台的兴起，也在积极推动产品技术人员的成长和行业流动。

有前瞻意识的传统企业都在谋求互联网转型

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

许多积极谋求互联网转型的传统企业并不是现在过得不好，正相反，不少企业往往现金流非常健康，真正的根源来自企业高层，尤其是一把手对于未来增长的忧虑。因为这些有远见的企业家发现，互联网的增长模式和增长速度都与传统企业不一样，如果还是安逸于今天的步法和步速，那么早晚有一天传统企业会被新兴的企业干掉。

而且今天跨界交融的趋势非常明显，许多领域的搅局者常常不是这个领域里原来的玩家，比如苹果之于手机领域。作为企业的掌舵人，你的眼睛里不能只是盯着现在牌局里的几个老对手，冷不丁地突然冲进来一个“门口的野蛮人”就可以把原先的几个老兄弟干趴下。

传统企业互联网转型的方向究竟在哪里？许多企业家跟我探讨这个问题，我的回答是很肯定的：外变产品，内变组织。要想转过来，路径只有一条：企业的一把手要吃透互联网。

光懂互联网不懂企业既有内外利害关系的人救不了你，只有深谙企业错综复杂利益网的一把手，吃透了互联网精神，才能“治大司若烹小鲜”地把企业成功推上“互联网+”的康庄大道。这里有积极探索的典范，比如实现“一司两制”的酷开、实现组织“裂变”的芬尼克兹。

以《轻营销》结缘，我们连接起了许许多多精彩的人、精彩的组织、精彩的事，然而我有时难免神伤，因为我心里清楚，不少热火朝天的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

事业迟早会搁浅，创业或者创新本来充满着风险，能成功的注定是少数。

但是，正是因为有冒险精神，正是因为有对未知领域的无尽好奇心，历史才可能在一次一次折腾中蹒跚进步，我很喜欢这热火朝天的正能量，喜欢这种越来越渗入企业家精神、极客精神的折腾。

最后，我要特别澄清一下，为什么“轻营销”能做到小预算玩转大市场，它和传统营销最根本的区别在哪里？

一句话，轻营销不同于传统营销的微妙之处在于：是让客户来找你还是你去找客户。如果是你去找客户，那么自然就要算诸如“获客成本”等营销支出，而轻营销往往能做到四两拨千斤，让客户来找你，因此可以省预算甚至还倒赚钱。

今天不少走到时代前沿企业的营销，更多是这两者之间的混合。

感谢易宝支付的各位同仁，尤其感谢唐彬和余晨给予我的包容和支持；感谢易宝支付市场部的队伍，这支队伍越来越积极践行网络精神，牛人也越来越多；感谢我的家人的理解和支持，我常常出差动辄就是半个多月，以致熟人遇到我的第一句问候语常常是：哦，你今天居然没有出差！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

用一句改编过的诗句献给这个时代：不管前方道路泥泞，我只顾风雨兼程！

第1版序言

2014年，我应邀参加了一个大型的营销年度峰会。会上许多500强企业的同仁分享了不少精彩的营销案例，场面很宏大也很精彩。不过在对话提问环节，出现了一段小插曲，一位年轻人站起来给台上来自500强的营销精英们提了一个问题："我们每年的营销费用只有几千元，请问我该怎么用这几千元去做好营销？"

台上一下子出现了短暂的沉默，身经百战的500强营销精英们猛然愣住，不知道如何回答这个问题，最后一位跨国集团的营销副总裁语重心长地说："姑娘，我们最大的问题就在于我们的钱太多了，实在不知道一年几千元怎么去做营销"。

全场顿时哄堂大笑！

这个真实的场景，其实折射的是中国营销界的尴尬。现在营销的案例满天飞，营销大师们也喜欢拿着成功案例四处传道。但许多看起来很牛气的成功案例，后面动辄就是数百万、数千万乃至过亿元资金的支持。绝大多数中小微企业只能干看着，压根无法模仿和借鉴。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

互联网营销之所以得到广大中小企业的追捧，与其说是中小企业更敏锐地捕捉到了互联网的精髓，倒不如说是广大中小企业老板从心里期盼能通过互联网实现一种低成本、高收益的营销，其中成本低是关键。毕竟，花几元钱买一个关键词广告肯定要比动辄就数十万上百万元的电视广告门槛低很多。

这样说来，即便一年只有几千元的营销费用，如果能买准几个跟业务密切相关的“长尾关键词”，也不失为一种有效的营销策略。而如果能创意出诸如：“要问挖掘技术哪家强，请到山东找蓝翔”，那你基本可以让玩微信、微博的人都知晓了（这个营销手法叫作“镶嵌”，后文会有专门的介绍）。

但谈到互联网营销，或者更确切地说网络营销，大多数中小企业管理者脑海里立刻浮现的就是开网店，买搜索引擎关键词，做微博、微信，其实这是个误解。网络营销的精髓是利用各种现实的网络，比如人际网、交通网、贸易网等。在互联网上展开营销当然很重要，但网络营销的阵地绝不只限于互联网。

现在我在易宝支付主管市场，总有中小企业负责人跑过来问我，没见你们投多少广告啊，怎么感觉你们营销做得那么有声有色，你们究竟有多少预算？怎么用的？我就会给他们解释，我们用的是轻营销的策略，即从大项目、重预算、长周期、大团队、重执行的“重营

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

销”中，逐步增加小而美、轻预算（甚至还盈利）、短周期（甚至有偶发性）、小团队、重互动的“轻营销”的比重。

回顾我这十多年的营销生涯，倒也算经历丰富。我做过创业企业，经历过企业的高速成长，服务过500强企业，也感受过跨国企业兵败中国的痛；做过外企，也服务过民企；做过甲方，也做过乙方；做过实业，也投身过互联网金融；花过大预算，也抠过小铜板。

我从北大哲学系硕士毕业后直接进入蓝色光标工作3年，这段经历为我打下了坚实的营销基础。之后我又在创业潮中摸爬滚打了3年，邂逅过那时刚起步的58同城，折腾过VOIP和装修电子商务。

创业是非常让人受益的，因为它让你抛开成熟公司的各种支持和平时难以注意的前提条件，赤裸裸地面对商业的本真，真刀实枪地考究和磨炼你的意志、心智和能力。当你真正凭着自己的双手白手起家，从商海里捞起第一个铜板时，那种感觉会比你在大公司打工而领到丰厚的薪水还要兴奋。

这里我要对“接地气”下一个定义。我很反对把接地气只定义为埋头苦干。虽然这么多年来，经历过的起起伏伏让我深知埋头苦干、实干的重要性，但我始终认为通过理论学习而拥有宏大的视野也同样重要。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

我认为，所谓真正的接地气，是要找到“真正起作用的因素”。许多的成功或者失败，其实并不是我们事后泛泛归纳的几个模式，真正起作用的因素往往藏得比较深。而要能找到“真正起作用的因素”，需要同时兼备理论和经验的丰厚背景，缺少理论高度往往难以看到“真正起作用的因素”。

这里有个案例和大家分享一下。在我参与装修电子商务创业的时候，我们曾经做过尝试，把我们平台上的装修建材、家具整合起来，按不同风格做出成型的精美设计，每期综合十几套成型的设计，然后彩印成册，拿到高档的写字楼去派发，而且专门找中午吃饭的高峰期，在各个高档写字楼的食堂门口派发，保证到达率。

派发出去的册子不少，做了好几期，花费不少，但效果非常不明显。我当时很苦闷，怎么效果这么差呢？从策划理论来看似乎没有错啊！

- 针对有钱的消费人群，而且是年轻爱赶时髦的一代。

- 我自己的队伍去派发，保证了到达率。

- 装修设计精美，材料是真材实料，产品是有保证的。

几经思考，我才蓦然明白过来，这种方法也许对数码产品甚至是汽车都有效，但对装修是低效的。我完全忽略了装修目标人群的特点。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

装修是一件机会成本很高的事情。一个有实力的消费者可能会因为出色的广告而心动去购买手机甚至汽车，但极少有人会因为一套漂亮的装修设计把自己的家打掉重装，因为这意味着他要把一家老小搬出去至少两个月，而后要经历购买建材、家具，盯施工队的痛苦历程。

装修的目标人群是无法按照年龄、收入和职业等特征来进行简单归类的。装修的家庭只有在装修进行的那两三个月里是我们的目标客户，在此之前和在此之后都不是。如果一个人本没有装修的打算，你要说服他装修，再来购买你的建材家具，这个路径太长了，转换率低一点都不奇怪。

想明白目标人群的特点，我就改换了营销策略。

谁是现实的装修人群？当然是刚刚买房的人，所以我们推广的目标重点放到了各种房产论坛，继而是QQ群上。

我们随后注册了好几个QQ群，然后把装修的典型问题总结了十几类，把每一类都编成一个老百姓读得懂的故事。

诸如：我家好不容易买了套房，要装修，却遇到了××问题，装修队没辙，设计师也干瞪眼，我那老公又没用，还得我自己操心。还好有一天在“×××QQ群”（这里自然就把QQ群号带了进去，带链接很容易有广告嫌疑），里面有个“××大侠”，这般指点，一试果然奏效，在这里忍不住把这种方法分享出来。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

这些故事往房产论坛、QQ群上一发，非常奏效，最后这几个QQ群每天都要来几十甚至上百个想装修的业主。

这个案例深深触动了我，花钱多的营销未必有效，不花钱的营销未必无效，关键核心在于是不是找到了“真正起作用的因素”。

后来我潜心向宝洁（P&G）学习，就是为了学到在营销中真正起作用的因素，或者怎么去发现和把握真正起作用的因素。学习标杆可以减少试错成本。

我的营销理论和实践的三个最重要来源是：蓝色光标、宝洁（P&G）和易宝（YeePay）。

蓝色光标是一家首屈一指的营销机构。2002年，蓝色光标首次在北大、清华招募应届生，将他们作为中国未来营销骨干来培养。我很幸运，从千人笔试中杀入百人面试，从百人面试中又杀入12人的实习，最后幸运地在蓝色光标留了下来，并兢兢业业做了3年，在奉行“专业立身，卓越执行”的蓝色光标，我打下了扎实的营销基本功。

直到今天，我仍对蓝色光标收下我这个“另类”心怀感激，因为在当时面试的时候，我对赵文权阐述要进入蓝标的理由是：要践行德国大哲学家海德格尔的精神，关心现代人的生存状态，而商业在我看来无疑是推动整个社会往前跑的重大驱动力，所以，我得关心下“商业人”的生存状态。赵文权笑而不语地接受了我这个很书生气的说法。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

不过，这并非虚言，我现在真的更加深入关心商业社会中“人”的问题。

后来在易为明思力（EastWei MSL）时，我是宝洁团队的头儿，我们服务的是宝洁整体品牌公关建设，这让我有机会深入地全面了解宝洁这个全球赫赫有名的营销帝国，学习它的营销精髓。

如果说到宝洁大家还有些陌生的话，那么我列举一些品牌给大家听听。

飘柔、海飞丝、潘婷、佳洁士、舒肤佳、吉列、帮宝适、玉兰油、汰渍、碧浪……

这些如雷贯耳的大品牌，其实都是宝洁的产品。宝洁成立于1837年，到今天已经有将近180年的历史，其经营的300多个品牌畅销全世界180多个国家和地区，每年销售额超过800亿美元，其中仅年销售额超过10亿美元的品牌就达25个。宝洁是当之无愧的“营销黄埔”，全球500强很多公司的高层，如微软的鲍尔默、通用电气的伊梅尔特等都是从宝洁出来的。

宝洁对于服务商的要求水准是很高的。老实说，服务宝洁的那几年很辛苦，但收获同样非常大。我走过宝洁的创新中心、工厂、卖场等，和宝洁的高层、员工、供应商、合作伙伴等都深入交流过，对这个“营销黄埔”有了全面深入的了解。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

我的营销理论和实践的另一个重要来源是，易宝。

易宝支付成立于2003年非典时期，两位联合创始人唐彬和余晨均是从硅谷回国创业的。因此，这家公司从开始就有非常强的硅谷基因。例如，在易宝大家都是直呼其名，从不称“总”。整个公司除了CEO唐彬和少数高管出于保密需要有自己的独立办公室外，所有人都坐在开放的办公环境里办公（余晨就坐在我对面，他还因此被我传染过感冒）。而唐彬的办公室只要空闲还可以被员工随时征用。

我到易宝应聘时，唐彬和余晨问我有什么期望，我说给我足够的空间，放开了打。后来确实是有很大的空间，让我可以放开了打。易宝强调精英文化，强调自下而上和自上而下的结合，公司里人与人相互间有很浓的信任氛围，所以很多想法才能得以实现。

另一个重要的因素是，余晨参与了央视大型纪录片《互联网时代》的制作。这是全球历史上第一部系统反映互联网崛起和发展的大型纪录片，全片出现的互联网精英一共136位。

这其中又有40位互联网史上标杆式的人物，从互联网之父鲍勃·泰勒、拉里·罗伯茨、TCP/IP之父温特·瑟夫、以太网之父梅特卡夫到最新的硅谷偶像埃隆·马斯克；从互联网教父凯文·凯利到红杉资本投资教父迈克尔·莫瑞茨再到世界头号黑客凯文·米特尼克；从杨致远到扎克伯格再到雷德·霍夫曼等互联网巨头都是由余晨来采访的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

随后，这被写成了一本书——《看见未来》。在协助余晨整理这本书的文字时，我系统地了解了互联网的过去、现在和未来。最可贵的是，这本书不同于一般的互联网史，它是全球首本系统的、由互联网历史创造者亲口讲述的互联网通史，因而让我更加全面、透彻地了解了互联网，了解了互联网精神。这都成为随后我所倡导的“轻营销”理念的直接指导。

目前中国的企业和个体工商户数量加起来接近8000万，其中99%是中小微企业，94.8%是小微企业。当我应华章之邀，写作这本《轻营销》时，我只是想为中小微企业者拓宽营销思路提供一些参考。

我始终坚信，整个社会最大的进步绝非只是由几个大而不倒的巨头推动的，而应该是来自数千万家中小微企业力量的汇聚。如果把我们的社会比作一个躯体的话，那么中小微企业就构成了这个躯体的细胞，当每一个细胞都焕发创新活力时，才会让我们整个躯体无比强大！

第一章 营销不只是做品牌推广

营销要关注产品

“有没有办法能让我的企业一夜成名？”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

这是我多年来最常遇到的一个问题，很多老板和市场营销人员对此都非常关心。在他们的眼中，品牌推广，或者说低投入高产出、见效非常快的品牌推广几乎成为营销的核心乃至全部诉求，仿佛企业只要一下子有名了，众人皆知，营销的问题自然就能解决。

这种心态非常可以理解。在企业，研发和生产部门创造产品和服务价值。然后市场营销部门负责出去吆喝，把市场的关注度不断提高。有了关注度，销售再冲上去，把这些关注变现。

在老板看来，研发、生产和销售都是既有的资源，自己能掌控，但这个所谓的市场关注度就有些飘忽不定，怎么能在有限资源下赢得最大的关注度，实在是个让人非常头疼的问题。

于是，品牌推广就成为营销的第一要务。很多公司的市场部，常常就等同于宣传部门，负责赢取关注，这些情况在中小微企业里尤其常见。

但我们一定要关注到问题的核心，因为楼阁无论多么宏伟壮丽，一定要有坚实的地基，千万不能只看楼阁而不管地基。

用户或者客户愿意为企业的产品和服务买单，核心原因不在于品牌推广，而在于产品和服务有价值。品牌推广只是有利于推动更多人关注到这些产品和服务的价值，但如果产品和服务在用户或者客户看来价值很低，或者没有价值甚至带来的是负价值，过高的关注度反而会把

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

企业推向不利的局面，也就是广告圈里常说的好广告只会让烂产品快点完蛋。

于是一个关键问题露出水面：企业怎样才能知道市场的需求，怎样才能知道该创造什么样的价值，才能满足甚至高于客户的期望呢？

所以，营销有一个容易被忽视但其实非常核心的职能——产品市场职能，也就是把市场需求“翻译”为产品诉求，告诉研发部门。

不少老板不知道如何赢取市场关注度，但对于产品或者服务价值的把握和创造倒蛮有信心，觉得自己在行业里摸爬滚打耕耘许久，且不说自己那一亩三分地，竞争对手的产品和服务有几斤几两自己也是很清楚的。

其实这是一种出于错觉的自负，因为相当一部分老板对产品和服务的理解是基于行业，基于竞争对手，而恰恰没有基于自己客户的应用场景，没有基于最源头的需求。不幸的是，当你把注意力牢牢放在你的竞争对手或者其他行业上下游伙伴上时，你关注的极有可能是他们对源头需求的错误或者过时的理解，你和源头需求因此有了莫大的隔阂。

产品市场帮助我们直面客户的应用场景，直面源头需求。能不能建设好产品市场的职能，直接决定了一家企业能不能成为一家创新型企业，能不能创造蓝海并成为蓝海里的唯一，从而获取高额利润。建设

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

不好产品市场的职能，就只好跟在行业的后面，复制拷贝别人，在竞争的红海里厮杀，赚点微薄或者难以持久的辛苦钱。

营销要关注销售

除了品牌推广和产品市场，营销还有一个职能，就是销售市场的职能。这个职能主要在渠道建设上发力，也就是帮助销售与渠道把研发和生产创造出来的产品及服务价值变现。

中小微企业往往很重视渠道和销售的人脉关系及市场开拓能力，却不太重视帮助渠道和销售建立系统的价值变现策略，甚至渠道和销售对产品与服务的价值理解都非常泛泛，更没有和研发生产形成良性互动，最终销售常常陷入价格战的困境。

卓越的企业要能建立起一个系统，即顺畅的营销价值链（见图1-1），这个价值链的核心是市场源头需求，只有保证你的价值创造、鼓吹和变现是紧密围绕源头需求展开的，你才可能在市场竞争中形成核心竞争力，乃至在一定范围内创造只属于你独有的市场而享受丰厚利润。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

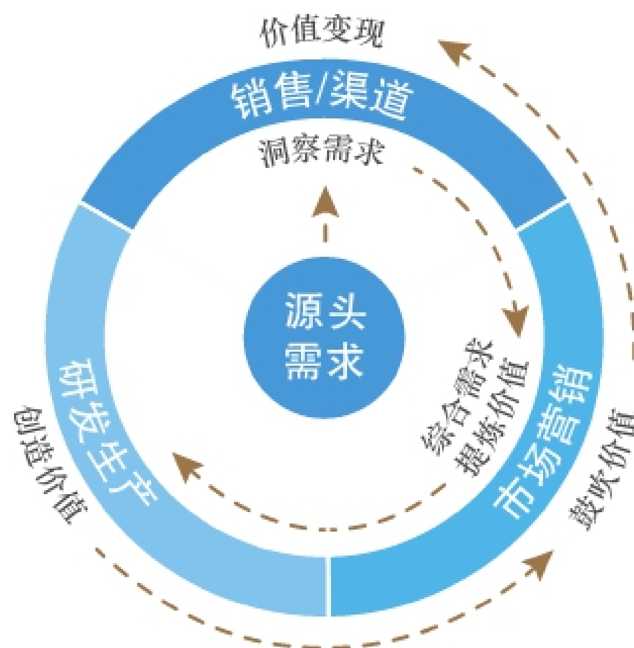


图1-1　营销价值链

这里要澄清一些在商业中常见的误解。乔布斯说过，我从来不做市场调研，因为人们压根不知道自己要什么。援引一百多年前福特的话则是，如果你问消费者他想要什么交通工具，几乎所有人的回答都是一匹跑得更快的马，没有人能告诉你他需要汽车。

要注意，乔布斯这里谈到的是他没有采用市场调研这种洞察源头需求的战术，但并没有否认洞察源头需求的重要，乔布斯的批评具有相当大的合理性，因为单纯依靠冰冷的数据确实反映不了复杂的人性。他援引的福特也确实没有采用调研和数据分析，但采用了场景分析的方法，这同样是一种重要的源头需求洞察方式，它可以更好地还原具体

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

场景中人们深层次的心理和真正起作用的因素（对于这种方法，稍后我们会谈到）。

需要、需求和动机

著名的宝洁公司成立于1837年，也就是说，到2017年，宝洁公司已经运营了180年之久，是全球顶级的快消品公司。

宝洁公司成功的秘诀在哪里呢？很多人对此很好奇，宝洁公司曾经总结过自己的六项核心优势，其中最核心的一项就是：对消费者的理解（其他五项分别是创新、品牌建设、规模、走向市场、生产）。

宝洁公司对此的总结给了我们一个启发：对消费者需求的正确理解是商业的起点。把市场需求理解对了，商业就已经成功了一半。而相反，对市场需求理解不对，或者出现了错位，要么从开始就注定失败，要么要用后期很高的成本去弥补（这也是不少中国公司过于依赖销售的原因所在，因为对市场需求的理解出现了错位，难以做到完全的产品驱动，就要依靠销售队伍的拼搏去弥补这个错位）。

因此，学好营销的第一课，就是理解好需要、需求和动机。

有的朋友可能会感到奇怪，强调对需求的理解并不少见，为什么要细致地区分出需要、需求和动机？这三者有不同吗？做这么细致的区分

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

是否有必要?

首先，要肯定地说这三者有共通之处，它们都能影响甚至决定人的行为。

在第3版序言里我说过，一切商业问题，归根到底是人的问题。这里我要补充另一句话，成功的商业，都极好地镶嵌在人的行为里（关于“镶嵌”见本书后文），而不是反过来，天真地要求用户或客户适应你的模式、产品和服务。

有的创业企业，创业者曾经有过辉煌的背景，比如学历高、上过名校或者在500强的大企业工作过，自信满满地认为自己做出的产品服务就是最好的，就应该受到市场的热捧。但一旦真的杀入市场，接受真刀实枪的检验时，往往不尽如人意，这是因为把上面所讲的逻辑弄颠倒了。

所以，我们要谦虚一点，无论你过去的背景多么强大，都要尊敬并充分理解市场这位变化无常、高深莫测的终极裁判！用时髦的话说，就是“市场虐我千百遍，我待市场如初恋”。

因此，深刻地理解用户或者客户的行为，尤其正确地理解影响和决定他们行为的因素很关键，而大多数用户和客户的行为，首先就源自他们的需要、需求和动机。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

在表1-1中，我们对比了这三者的区别。

表 1-1

	特　点	代　表	时间特点	正 / 反
需要（need）	与生俱来	食物、水、空气、性等	持久	正
需求（demand）	在需要基础上“营造”出来的	品类：可乐、汽车 品牌：肯德基、可口可乐、通用、福特	波动性大	正
动机（motivation）	后天赋予，往往需要有外在的动机发起者	法律、制度、公益	长中短期动机都有。但短期动机——诱因（trigger）在营销中被应用广泛	正向动机：比如激励 反向动机：比如惩罚
例子：人有喝水的需求，长久不喝水，人就会失去生命，但人没有喝可乐的需求，不喝可乐你也可以过一辈子。喝可乐的需要是被“营造”出来的。同样地，诸如喝“矿泉水”“冰红茶”“脉动”等的需要也是被“营造”出来的。你可以让你一生喝水的需求都由这些需要来满足 动机则不然，比如你早上九点之前进办公室这个行为，既不是你的需要，也不是你的需求，而是因为公司对迟到的惩罚制度形成了你这个行为的动机				

首先说需要，在这三者中，需要是最根本的，需求和动机在某种程度上都可以追溯回需要。

需要是与生俱来的，此外还难以被创造，也难以定价。比如，我们有呼吸空气的需要，有进食的需要，有喝水的需要等。非但有这些需要，而且这些需要还保持着稳定的频次（关于频次见本书后文），比较持久，一旦频次被打乱，就会对我们的生活质量形成极大的影响。大家可以想想，如果我们有一个小时不能呼吸，或者有半年不能吃饭，情况会是如何的糟糕？

以需要为基石的商业模式比较容易生存，勤劳地操持一家小饭馆你就能够赚到钱，因为每天人们都要吃饭，一日三餐必不可少，需要总是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

在那里。此外，针对需要的市场规模往往很大，在这样的市场里面容易诞生“巨人”，淘宝和京东能做得很大，首先是基于我们每个人都有购物的需要，并且频次比较稳定，一旦这些需要汇集起来会成为一个不可估量的市场。

需求则不然，它不见得是与生俱来的，比如，我们有喝水的需要，却没有喝可乐的需要，没有了可乐，我们一样能生活。喝可乐是一种“需求”，是被“营造”出来的。

Marketing曾经被翻译为“行销”，这种“务实的观点”认为，只有不辞辛劳地四处奔波，才能把东西销售出去；后来被翻译为“营销”，即把“需求营造”出来再销售。“营销”这种译法显然更准确。

在今天产能过剩的时代，就更加需要营销的思维。如果你在沙漠里遇到一个干渴难忍的人，只要你有水，马上就可以卖一个好价钱。在那个时候，消费者对水的“需要”更加强烈。但如果在一个熙熙攘攘的集市里，你想把饮料卖给消费者，就不是把水壶提起来让他看见那么简单了，你需要灌输给他更多的观念，比如卫生、保健、提神等，这个“需求”要营造得非常好，才能让他忘掉眼前数百种包装各异的饮料而毫不犹豫地为你掏钱。

人们的需求频次是不稳定的，在一个时间里，他们可能会对你的产品狂热地需要，但热劲一过，就会把你忘到九霄云外。这就是为什么很

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

多公司要在营销上常年投入巨大的营销费用。

需求“寄生”在需要上，因此基石大，如果“营造”得好，同样可以产生巨无霸。可口可乐就是范例，它定义了一个新品类（关于品类见本书后文），营造出来人们对可乐的需求，并把相当数量的需求握在了手里。

但我们要知道，如果没有人们对水的这一基本需要，可乐的商业逻辑也是不成立的。这也再次说明，商业可以创造需求，需求可以定价，但商业难以创造需要。

相比于需要和需求，动机就要复杂得多。比如，为什么上班族会在早上9点之前赶到公司？是因为他们有这个需要或者需求吗？当然不是，无论出于需要还是需求，大多数上班族的追求是能在暖暖的被窝里睡到日上三竿，但为什么现在他们要早早起床，9点之前就赶到公司呢？

这是因为公司有迟到惩罚制度，如果晚于9点到公司就算作迟到，迟到的人会因此被罚款，迟到次数多的人可能还会被开除。所以，虽然有躺在暖暖的被窝里睡大觉的需要和需求，但上班族还是会不辞辛劳地早早爬起来上班，所以说迟到惩罚制度给了他们一个早于9点赶到公司的动机。

动机常常不是出自本能（与之形成对照的是需要大多数出自本能），它来源于外在的诱因，或者是人们脑海里的观念和想法，这些观念和

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

想法往往是社会习得的，和本能没有直接的关系。

非常有意思的一点是，需要和需求都没有正向或负向之说，但动机可以分为正向动机和负向动机。为了让上班族能在早上9点之前赶到公司，公司的制度也可以设为奖励制度，即给予能在9点之前赶到公司的人奖励。但几乎没有公司这样做，绝大多数公司设立的都是惩罚制度，这是因为往往负向动机更能有效地改变人们的行为，而且常常还显得经济。

既然需求都谈不上稳定的频次，动机就更不可能了。和需求不太一样的地方是，动机的频次表现得更加不稳定，往往需要“触发”。你不是每次都要看到可乐的广告才要买可乐的，对可乐的需求会有相当长时间的持久性，不需要每次都有广告来触发。但如果公司取消了迟到惩罚制度，一旦缺少这个“触发点”，八成你就不会有9点赶到公司的动机了。

今天的很多商业模式，包括NGO的运营模式，常常是基于需要、需求和动机的混合体。基于需要的市场往往比基于需求的市场更加庞大，基于需求的市场又比基于动机的市场更庞大。聪明而富有实力的商业巨头，早早就在基于需要的市场和基于需求的市场做了布局，除非有颠覆性的技术出现或者有政策变动的因素，否则后来者很难在这样的市场上大有作为。今天的竞争，已经越来越转移到基于动机的市场。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

商业机会首先是品类机会

我们常说：风口上的猪。这里的“风口”指的就是品类机会，“猪”指的是品牌机会。

对于品牌，大家都很熟悉，比如三星是个品牌、小米是个品牌、华为是个品牌、苹果是个品牌，但手机就是个品类。

商业机会，首先是品类机会。

智能手机这个品类机会来了，风吹起来，就有猪飞起来的可能，至于哪个品牌能成为风口上的猪，那得看它自己的造化。

再如呼机这个品类机会已经成为过去时，这时就算做一款苹果品牌的呼机，也卖不出去。

在电商行业，这个特点尤为明显。许多电商平台的崛起，都与品类机会有关。

亚马逊于20世纪90年代中期起家，就是选准了品类切入点。当时互联网虽然历经了20余年的发展，却还处在蛮荒时代，电商更鲜为人知，所以贝佐斯要解决两个核心问题：一个是信任问题，当时的网民还没有在网络上消费的习惯，他们更青睐于相信亲眼看到的商品，而不是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

网络上挂的照片；另一个是，一旦真的下单购买，送来的货物是否会和预期的差别太大。

所以贝佐斯思来想去，选择了图书音像作为品类切入。因为图书音像一是便宜，网民的购买心理门槛低；二是买书的人或者买音像产品的人，要的是书的内容或者CD播放出来的音乐，而不是纸张或者塑料片，这样就不存在心理预期差异过大的情况。

其实还有一个更为核心的原因：图书和音像有相当大密度的购买人群和比较高的购买频次。电商的逻辑就是高频带低频、高密度带低密度、低价带高价。电商实质是在做频次组合、密度组合和价格组合。

在中国，当当、卓越起家，也是选择了图书音像作为品类切入。到了京东，图书音像这个风口已经过去了，但它抓住了3C数码，尤其是手机这个风口，成就了它的霸业。

大家可能会很奇怪，已经有了京东、天猫等这样成功的电商，近几年怎么又会冒出来诸如多点、饿了么、本来生活网等电商呢？它们的机会在哪里？

答案同样是品类机会。

我们知道，在传统电商中，物流最发达的以京东为代表，24小时送达。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

但是，当你肚子饿了的时候，你可能等24小时吗？不可能。

家里的卫生纸没有了，你告诉一家老小，忍一忍吧，24小时就送来了，可能吗？不可能。

炒菜时，油盐酱醋没有了，你能等24小时吗？同样不可能。

这时就出现了一个电商的品类机会：1小时送达品类。

大家发现没有，近十多年的电商发展，把很多连锁超市和商场干得落花流水，但你们家楼下的小便利店活得很滋润。为什么？因为小便利店卖的多是1小时送达品类——需要就马上要买到，不能等，这是传统电商鞭长莫及的。

一旦你习惯了1小时送达，那么你的购买习惯自然就会从1小时送达品类延伸到其他商超里的产品。这就是电商一个未被充分挖掘的逻辑——快服务带慢服务，如果买一个电火锅，或者一个水壶也能1小时送达，那何乐而不为呢？

所以在抓商业机会的时候，首先要抓品类机会。我看到过的创业创新项目，或者在商业模式变革中，真正有生命力的都在做重新定义品类的工作，而挣扎痛苦的多只是在做定义品牌的工作。

重新定义品类和重新定义品牌，这两者有什么区别呢？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

重新定义品牌的视角完全在企业这一端，只是在既有的模式或产品上做量的改变。比如你每单补贴10元，那我就补贴15元；你请美女模特做广告，我就请明星代言；你洗车用自来水，那我就用矿泉水……

重新定义品类则是站在用户体验一端，带来用户体验质的改变，而不是简单量的不同。比如过去我们打车，非要站到路边，遇到上下班高峰期或者刮风下雨，你站酸了腿也打不到车。但是滴滴、快的、Uber等打车软件出来后，非要站在上车地点打车这个维度没有了（即所谓的升维思考、降维攻击，见下一节），传统打车模式以车为中心转变为了以乘客为中心，你可以坐在办公室里打车，躺在床上打车，坐在马桶上打车……

这和原来的打车体验有质的不同，因此打车软件才能重新定义一个新的品类，拥有蓬勃的生命力而获得大笔融资。

品类机会：升维思考、降维攻击

过去我们看科幻片，外星人来攻打地球，嗖嗖的飞船如乌云密布般地冲着地球来了，来了以后就是一顿狂轰滥炸。地球人赶快炮火连天地反击，交战双方炮火来往，不亦乐乎。

但刘慈欣先生不是这么认为的，在《三体》中，外星人来打地球人，不是用的炮火，而是用的一种相当别致的方法：你地球人不是生活在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

三维世界里吗？我直接给你变成二维世界，就是所谓的降维攻击，这种攻击很厉害，地球人根本不知道怎么还击就被灭了。

刘慈欣的《三体》在商界引发了如此大的反响，不是没有道理的，它直接契合了今天的商业现象，比如降维攻击。

例如，传统的商超都有一个重要的维度——地段。商超做得好不好，其所在地段相当重要。

然而，电商出来以后，直接就把地段这个维度取消了。网民在网上下单，在家里或办公室里收货，没有人关心电商的办公地点在哪里，对购物而言，地段一下子变得不重要了。

这让传统的商超一下子懵了，它们不知道如何还击。如果是跟同类打，你降价，我也降价，你请美女助阵，我就请更多模特站台。现在电商的出现让地段这个维度一下子消失了，传统商超就不知道该用什么办法去回击电商。

品类机会的魔力就在这里，它不是在既有的模式或产品上进行简单量的变动，而是增加或者减少维度，形成用户体验质的不同。

比如手机，核心的功能是通话。我们当然可以在这个核心维度上做文章——改善通话质量，提高通话的稳定性。也许我们就通话这个维度做的努力能延长一些用户的通话时间，或者让用户愿意在单位时间上

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

多付一些钱。但这样做的增长空间是非常有限的，没有人会只是因为通话质量变好，而肯多花两三倍乃至更多的时间去打电话。

但是，一旦手机增加了其他维度，情况就不一样了，比如手机可以上网、聊天、拍照等，新的维度出现，新的增长点就会出现，带来的营收就可以大幅度增加，智能手机的风口就是这么出现的。

对这个问题有兴趣的朋友，可以参看《蓝海战略》和《从0到1》。

人的行为

在游走全国时，我们看了不少创业项目。除了品类创新和品牌创新这个关键的区别之外，好的项目和挣扎在生死存亡边缘的项目的区别还在于：好的项目往往来自对目标用户或客户行为模式的细致观察和深刻洞见，在此基础上构建商业模式，并力求商业的逻辑或者产品的逻辑符合用户或客户的行为。

挣扎难受的项目正好反过来，经营管理者往往有些自负，他们认为自己的商业逻辑很聪明，其产品和服务很优秀，用户或客户应该领情才对。

但实际的情况是，如果你没有充分考虑到他们的行为特点的话，用户或客户压根儿就不会领情。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

一般专家型创业者比较容易犯这个错误，因为他们对自己的专业能力相当自信，而容易忽视专业是应该服务用户或客户的。创业者自己理解的产品和服务的优点与用户理解的压根不是一回事儿。就如一个故事里面所说的，一个古董商觉得他的客人非常不识货，因为他拿出了珍藏许久的古碗来给客人盛饭，这个古碗在他看来简直就是无价之宝，但客人可不这样认为，她只想要一个干净的碗好好吃饭，而不是一个看起来灰土泥垢却号称价值连城的破瓦罐。

首先要懂得做什么，为什么做，然后才是如何做。

首发行为和行为链

人的一天里会有大量的行为：吃、喝、拉、撒；吹、拉、弹、唱；挤公交车，上网，刷手机，写工作报告……

但你是否曾意识到，我们日常生活中的绝大多数行为都来源于习惯，只有少数行为是有强自我目的性的，甚至体现了创意或者创新，这就是首发行为，而大多数行为都是这个行为的后续反应，形成了一个行为链。

我决定要从日常繁重的工作当中喘口气，到马尔代夫度假，这个决定就是一个首发行为。然后我开始订票，准备行装，奔赴机场，在飞机

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

上打个盹儿，从机场赶往度假酒店……后面这一系列行为成为一个行为链，它们是我做出度假决定后的连锁反应。

首发行为常常需要一些决策，耗费相当多的脑细胞，在你做出度假决定的时候，你可能会犹豫，会对度假和工作之间的收益进行权衡，会对你妻子和老板的感受进行权衡，会对你大脑的呼唤和钱包进行权衡……最后有某种因素占了上风，你才决定要去度假。

而一旦进入行为链，行为往往会按照习惯来推进。比如订票，你会习惯性地打开电脑，登录自己熟悉的机票网站，然后比较航班，随后熟练地付款。这些事情都是你经常做的，早已轻车熟路，你不会每次买票都还在犹豫究竟要用手机买，还是用电脑买，或者到航空公司的窗口去买、找一个代理点，再或者找一个靠谱的代理人……一旦你习惯在手机或电脑上购票，你就会每次按照这个路径推进。

理解这一点非常关键，在营销当中，不要试图让用户对你的产品和服务的使用都是一种首发行为，而应该让其成为一种习惯。他应该不假思索，轻车熟路地使用你的产品，一而再再而三，这样你的获客成本和客户留存成本才可能最低，收益才可能更大。

人们使用产品的原动力在产品之外

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

我们使用一个产品，常常不是因为这个产品本身的优点，而是因为我们要通过这个产品去解决某些问题。所以，推动我们使用产品的原动力一定来自产品之外。比如，我们之所以会使用手机，是因为我们要和远方的人进行交流，而不是因为手机做得精巧。在手机出现之前，我们是通过写信或者固定电话来解决这个问题的，但当手机出现之后，因为便携以及手机自身的成本和通信成本的不断降低，很快这个品类就大获全胜。

当我们要解决的问题是普遍存在并且是高频出现的，这样的问题往往就能推动一个大品类的出现。比如，绝大多数人都有出行的行为，而且相当多的人每天都会做出这个行为，随着城市规模的扩大，跨区域交流的频繁，出行中对于代步、快捷、舒适、安全的需求就越来越强烈，于是围绕出行的交通品类创新波澜壮阔地展开。汽车不停地更新换代，轮船载货量和远航的能力越来越强，我们还创造了飞机……

相反，当有的问题只在一定范围内存在，并且出现的频次没有那么高时，就只能出现一个小品类。小品类意味着市场容量很有限，但因为创业者的热情，往往会不切实际地夸大这种品类的市场容量。而一旦跑道选错，后面的努力就注定会事倍功半。

例如，一位创业者就曾经给我描述过他的构想，他想把咖啡店和服装店联合起来经营，这样，一起逛街的闺蜜在坐下来喝一杯咖啡时，就可以顺带购买衣服。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

接着他津津乐道地给我谈起了咖啡的分类、不同原产地咖啡豆的品质，以及在调制过程中不同细节对于咖啡味道的影响。接着，他又剖析了对于服装流行趋势的高深见解，分析了很多面料的细节（一时很让我惭愧，过去我居然认为这些面料不过都是粗细不同的布而已），谈到了他和不少优秀的设计师以及服装厂家非同一般的关系……

总之，他充满热情，雄辩地论证了他有理念、有资源、有方法打造优秀的产品和服务出来。

如果这个模式能成立，我相信他确实有这些优势去做好产品和服务。但且慢，刚才我说过，人们使用产品和服务的原动力往往在产品和服务之外，我们得首先审视人们的原动力，确认商业模式是站在一个大跑道上，或者说，是在一个有大市场容量的大品类上，而后才能进入产品和服务的打造。

这位创业者的设想并非没有合理之处，喝一杯咖啡往往需要一二十分钟的时间，这宝贵的停留时间确实可以进行服装销售，逻辑上看起来是有合理之处的。

但别着急，我们认真地想一想，有多少喝咖啡的人会同时有购买服装的需求？这个需求会频繁出现吗？

事实上，很少会有人这样做，喝咖啡的需求和购买服装的需求不存在什么自然联系，重叠度很低，这个需求也不会频繁出现，除非这个咖

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

啡馆的格调或者咖啡豆很特别，而对应的服装品牌也很特别，两者的人群存在某种天生的自然联系，否则这个品类只是一个小品类，它的市场容量小得捉摸不定。如果没有注意到这个问题，就大张旗鼓地开张运营，那么专业度越强，投入越高，往往失败的痛就越强烈。这常常也是专家创业失败的主要陷阱之一。

创业者往往对于自己打造产品和服务的优势很有自信，但务必要记住最根本的一条：先要审视一下跑道的大小。

频次

观察用户或者客户的行为，一个最基本的维度就是频次，你要看这个行为是不是高频次的发生，或者至少是不是有固定频次的发生。当你的产品和服务的逻辑是构建在低频次的行为，尤其是没有固定频次的行为上时，就要非常警惕。

比如，现在非常流行做“咖啡馆+”的创业，最常见的是咖啡馆+图书、咖啡馆+亲子等，但我观察到的项目不少都没有坚持太久，经营的实际情况往往不如创业者最初构想的好。

但也有一些获得了成功，有一家在上海做“咖啡馆+图书”的“湾里书香”就做得非常不错。深究一下，发现它的定位很特别，其图书是有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

主题的，都是以设计师为读者对象，并且其图书都是从世界各地搜罗来的设计师的最新著作。

如果这个咖啡馆的主题换作是针对厨师的就不太可能经营下去。咖啡馆的创始人何根祥告诉我，原因在于，设计是一个瞬息万变的行业，设计师必须要不停地参考全球做得好的设计，他要知道什么颜色是潮流，也要知道出了什么新材料，如果不时时看看全球的同行在忙活什么，那么在这个行业中就很容易掉队。

而设计书籍往往是很小众的，很多书籍不可能进行大批量的印刷，所以在常规渠道不一定能见到。咖啡馆成功地把全球的设计书籍网罗到一起，在上海这个时尚之都很容易就吸引来大量的设计师，他们有非常固定的频次咖啡馆。

而相反，如果定位为厨师或者其他人群，这个逻辑就不一定能成立了，厨师是不会有固定频次去阅读跟烹调相关的书籍的，人们一旦觉得你的菜对胃口，要让他们不停跟随你的菜谱变来变去换胃口恰恰是很有挑战的。

如果顾客对你的产品和服务没有固定的购买和使用频次，或者说，无法养成一种习惯，每次对你的产品和服务的选择都成为一种首发行为，那你常常需要付出很高的品牌建设成本，去不停地刺激市场以保证有稳定的客流。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

预言3：人的行为分为有意识行为和无意识行为（比如心跳就不需要你有意识地参与）。微信之所以成为现在的App之王，是因为它抓住了有意识行为当中相对高频的交流行为，尤其是和强利害关系的交流，比如和你的老板、客户交流，频次都是很高的，但这还不是有意识行为中最高频的行为。人类有意识行为中最高频的应该是思考和看，未来的大应用应该随着神经技术革命和人工智能革命出现在这两个领域。

连接、密度和频次

我常在分享中澄清，《轻营销》这本书讲的是网络营销，而不仅仅是互联网营销。

网络营销和互联网营销，二者有什么区别吗？网络不是常常等同于互联网吗？

其实两者有很大的区别，网络的含义要比互联网广很多，互联网只是网络的一种。早在互联网出现之前，这个世界上就存在很多网络：人际网、交通网、贸易网、金融网……

网络的本质是连接，连接拥有非常奇妙的力量。

在中国农村的墙上，我们常会看到刷着这样的大标语：要想富，先修路。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

这就是一种网络思维。如果一个村庄是个孤点，与外面的世界隔离，那么伴随这个村庄的就注定是贫穷、落后和愚昧。

但如果这个村庄修了一条路，情况马上就会发生变化。通过这条路，这个村庄先可以连接上外面世界的交通网，接着是贸易网、信息网、金融网等，这个村庄的命运马上就会发生改变。

这个村庄饲养的鸡鸭牛羊，就可以通过这条路被卖到外面的世界去，然后村民可以买进电视、电话、电脑，了解外面的资讯，改变自己的生产生活方式，村庄的发展步伐马上就能实现大提速。

而相反，如果尝试把自己变成孤点，情况会是怎样的呢？余晨在采访西班牙裔的学者、网络社会的提出者卡斯特尔时提到了这个问题（见《看见未来：改变互联网世界的人们》）。

卡斯特尔举了个例子。中国在明王朝的时候，曾经一度是世界上最强大的国家，但后来明皇帝决定闭关锁国，禁止造大船出海，硬生生地把中国从世界的交通网、贸易网、金融网等切割开，变成一个孤点。

至于最后的结局，我们都知道了，到了清王朝的时候，中国已经变成一个不堪一击的弱国。

这就是连接的力量，一个村庄通过一条路接入交通网、贸易网、信息网等，发展就可以加速。而一个大国，如果试图把自己变成孤点，也

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

会难逃贫穷落后的命运。

理解这一点，是理解“轻营销”精髓的关键，这就是为什么轻营销的三个关键词是：连接、开放、共享的缘故。

如果在此背景下去理解密度和频次，就能获得更加深刻的体会。

在面试时，我常会冷不丁问应试者一个问题：请你谈谈电梯的出现对于近代商务社会发展的意义？

一般来说，能把这个问题回答得很漂亮的人有两种：一种是他充满好奇心，思考过类似的问题；另一种则是这个人有极好的商业感觉，因此能答得很漂亮（这是招聘的一个技巧，通过这样冷不丁的细节问题把那些充满好奇心和热情、出色的人才选拔出来）。

关于这个问题的答案可以洋洋洒洒写一本专著，但我最满意的答案是：因为有了电梯的出现，才有造摩天大楼的可能（想一想，如果每天都要爬上二三十层甚至更高的大楼会是一件多么痛苦的事情）。

因为有摩天大楼的出现，才会出现密集的商业区。公司、商务人士的密度越大，沟通的频次和效率就越高，资源实现完美匹配的概率就越高。

而如果没有摩天大楼的话，今天许多城市，比如北京想要维持现在的人口规模，那么城市面积至少要扩大五六倍甚至更多，这样你上班或

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

者拜访客户的效率就会大大降低，真是那样的话，也许城市压根无法发展到今天这样的规模。

密度和频次，在移动时代的营销中成为越来越重要的维度，与此相对，我认为品牌这个维度的重要性在降低，过于神话品牌的重要性并没有什么好处。

大家可以看看自己的手机，能在你手机上存活的App其实并不多，比如滴滴、快的、Uber，比如高德地图、百度地图，比如微信、陌陌，这些App的共同特点就是高频应用。

在移动时代，频次可比品牌重要多了！

前面我聊过，电商的逻辑是：高频次带低频次，高密度带低密度，低价带高价。

在给地产营销精英培训的会上，大家热议社区020成为地产发展的新方向之一，但怎么把社区020的账户体系做起来，这是一个难题。

我给大家的思路是，一定是找一个高频行为带起来这个账户体系，并且邀请大家一起现场进行头脑风暴，看看哪些高频行为能做到这点。

有人说停车，但社区里不是每家，尤其不是每个人都有车。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

有人说交物业水电费，这个频次就更低了，好几个月甚至好几年才有一次的行为。

有人说小区进出大门刷门卡，这确实是个高频行为，但有些遗憾的是，不是每个小区都是封闭式管理要刷大门的门卡的。

最后有一个大家都满意的答案：电梯。

就如在一些酒店里，你乘坐电梯时，只有刷卡，才能选择自己要去的楼层。电梯几乎是每天每个人都要乘坐，甚至是多次乘坐的高频行为。如果用一个账户体系来刷电梯卡，这肯定是个高频行为，而且还可以提高小区的安全系数，防止外人随意地混入居民楼。

一旦人们频繁地使用这个账户体系去刷电梯，对这个账户有了信任和依赖，养成了登录账户的习惯，他们自然就能用这个账户去订餐、洗衣等，一个社区020的账户体系就容易建立了。

理解了高频次行为带低频次行为，就更易理解高密度带低密度了。

打车软件刚刚兴起时，一些打车软件首先把起步的重心盯住了类似北京CBD、上海陆家嘴这样的地方，甚至不惜找人假扮司机和乘客到那里去把真正司机和乘客使用打车软件的频次做起来，而在那个时期，即使在三亚这样的热门旅游城市打车软件也并不好用。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

这样做的道理很简单，因为打车软件的目标人群高密度地云集在类似北京CBD、上海陆家嘴这样的地方，这里的办公族有消费实力（况且车费还常常由公司买单），无论公出还是加班回家，打车的动力十足。办公族打了车回家，去了顺义，去了亦庄。这里目标人群密度虽没有CBD那么高，但慢慢也会使用起来。这就是高密度带低密度。

目标人群有密度时，非常容易把频次做起来，而后就很容易培养习惯，建设口碑，这样再带动其他区域的频次，以及其他人群的使用。

这就是高密度带低密度、高频次带低频次，后面在分析种子用户时，我们还会再次聊到这方面的内容。

拓宽品牌关注窗

本节是全书讨论品牌建设的一个核心章节，所以对品牌建设感兴趣的朋友需要打起十二万分的精神来。

先从一个真实的故事开始说起，我是2013年9月加入易宝的，坦率地说，在此之前我并没有听说过易宝，甚至不打算去面试。但推荐我的人跟我关系非常好，劝我无论如何去看看。我推却不过，就到易宝看了看，这一看不要紧，我才发现这是家被雪藏了的企业。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

易宝支付成立于2003年，其实比支付宝和财付通都要早，是中国行业支付的开创者和引领者。2009年易宝支付就实现了盈利，目前在全国有32家分公司，2000多名员工。在Apple Pay进入中国的第一批安全支付服务提供商中，易宝支付就是其中之一。

此外，易宝支付拥有独树一帜的企业文化：一群人的浪漫。也许这是中国独一无二以浪漫为文化的金融公司。整个公司的氛围非常硅谷范儿，比如在易宝，从开始就没有“总”这个称呼（地产企业这一天姗姗来迟了十多年），大家都直呼其名。

尤其重要的是，易宝支付的公司文化是管下线不管上线，防住了底线，而给富有创造力的员工极大的发挥空间和信任，这也是我能在易宝创造性发挥营销能力的核心原因。

那为什么易宝会被雪藏呢？

其实大家生活当中经常会用到易宝支付，只是不会有人细细注意。比如现在全国出机票，十张机票里就有三张是通过易宝支付的，在航旅行业，易宝的占有率名列前三甲，但为什么大家没感觉用了易宝呢？因为我们都藏在银行的Logo后面，在大家使用网上银行时，很少有人特别留心去注意，原来这些网上银行的服务是易宝提供的。

同样，易宝在游戏、教育考试、保险、基金、跨境等行业或领域支付中都有长期的积累和雄厚的实力，只是因为藏在银行或者客户的Logo

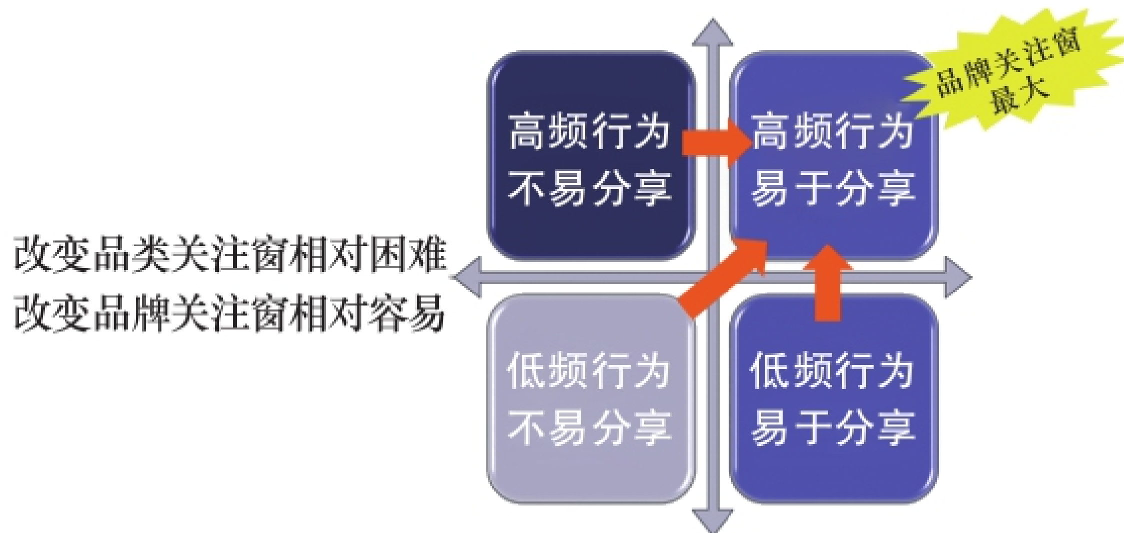
全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

之后，长期做无名英雄而不为人知。再比如大家出去住酒店或者到餐馆吃饭，刷POS机，其实很多此类服务都是易宝提供的，但也很少有人会关注POS背后是不是易宝提供的服务。

这是对个人消费者一端，对于企业一端，行业支付的关注度也并不高。到一家企业里，你想找老板或者其他高层谈谈支付的问题，大多时候他们没有时间跟你谈，而会把你派到财务那里去，财务上来就会问，你的费率多少啊？你的系统稳定吗？

这个尴尬的局面，就叫作品牌关注窗过窄，关注你的人太少，少数关注你的人又只关注有限的几个点。

这时我们就要用到下面这个诊断工具：品类或品牌关注窗（见图1-2）。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

图1-2　品类或品牌关注窗

切记：品牌关注窗拉大一定要以和原品类有相关性为前提（参看“互联网大篷车”案例）。

注意，品类和品牌都可以用这张表来诊断。但我们首先要看品类所处的象限。在下面的描述中，要注意品类和品牌的轮换使用，以免混淆逻辑。

第一象限：高频行为，易于分享。

这个象限是品牌黄金象限，如果你的品类就处在这个象限，那么该品类的品牌建设就要好做很多。

比如电影、电视剧是人们高频关注的，而且非常容易引发话题讨论和分享。所以好的电影、电视剧都很容易出名、有影响，然后别的产品都花钱来搭着电影、电视剧的车做营销。

处在第二象限的，比如卫生纸，经常买，但没有谁买完卫生纸还拍张照出去秀一秀。

处在第三象限的，比如旅游，一年就那么一两次，但每次肯定都要拍一堆照片放到朋友圈秀秀。再比如结婚，一辈子也就那么一两次，频次很低，但只要有，一定会到处分享，让亲朋好友都知道。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

处在第四象限的，比如很多工业产品。

我们的业务所涉及的品类处在哪个象限，这不是由我们自己所决定的，而是由品类天生的属性决定的。很遗憾，绝大多数品类都不处在第一个象限里（这就注定大多数企业天生难以出名）。易宝支付所做的行业支付也是如此，所以会有品牌关注窗过窄的情况（其实首先是品类关注窗过窄）。

改变品类关注窗相对比较难，品类的很多属性是单家企业难以决定的，但是，我们可以改变，或者说拉大品牌关注窗。

我做易宝品牌，用的就是这一策略。仅在2015年，我们就用了很多眼花缭乱的手法拉大品牌关注窗。

比如，我们参与了《从0到1》的营销（《从0到1》的两位中文序作者为：徐小平和易宝支付联合创始人余晨）。《从0到1》的作者彼得·蒂尔两次来中国，易宝支付都作为唯一支付公司受邀和彼得·蒂尔同台演讲。而在中信出版社组织的《从0到1》的分享会上，都是我去做的分享，之后邀请我做《从0到1》分享的社群越来越多，最多一个月讲了30多场，有一天讲了3场。

后来我感觉个人的力量实在有限，我就把《从0到1》做成标准讲稿，从易宝支付全国数百名销售中精选了60多位，请他们来在这个基础上照着讲。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



注：从左至右：彼得·蒂尔、陈伟鸿、周鸿祎、徐小平、牛文文、吴伯凡、唐彬。

随后，以余晨在参与《互联网时代》创作时，采访互联网历史创造者的内容为线索，我们又推出了《看见未来：改变互联网世界的人们》。讲互联网的书籍很多，但是由创造互联网历史的人亲自去讲什么是互联网，以及互联网给这个世界带来了什么改变，且很系统地从互联网的起源一直讲到今天的硅谷，这自互联网诞生以来是第一次。所以，这本书也被誉为“全球首部历史创造者亲证的互联网通史”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



注：《 看见未来：改变互联网世界的人们》赠互联网思想教父凯文·凯利。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



注：《 看见未来：改变互联网世界的人们》赠尼古拉斯·卡尔。

易宝会焕会，通过把位于北京CBD核心位置的易宝会议室共享给各个社群的办法，吸引了很多社群走入易宝，当来自各个社群的朋友亲身走进易宝，感受这里的办公环境、人员规模、文化氛围（这在营销中叫作浸入式体验），非但参观者印象深刻，他们还会掏出手机，拍照分享到微信朋友圈或者微博上，影响到很多我们难以直接影响到的人群。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

我们算过，在易宝会焕会这个项目上，我们的获客成本是0.62元/人，0.62元即使买关键词广告也是天方夜谭，而且关键词广告吸引来的人不过是赢得了一个点击而已，我们的0.62元却是实实在在吸引一个人走进易宝，并且进一步推动易宝文化的传播。

顺带说下，易宝会焕会就是一个“互联网+”营销的经典案例，我们用“原子（会议室）+比特（新媒体）”连接起了各个社群。



这一系列的玩法，当然包括互联网大篷车（见本书的互联网大篷车章节），也包括《轻营销》等，迅速拉宽了品牌关注窗。各方的关注主动汇聚到易宝，从我在第2版序言里写到的场景就可以窥见一斑。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

这就是拉大品牌关注窗的魅力，如果只是谈行业支付，关注的人很少，即便关注了，关注的点也不多。但当我们在引领谈论互联网、互联网+、互联网金融、互联网营销、指数级增长等话题时（毫无疑问，这都处在品牌关注窗第一象限，被人们高频关注和分享），情况迅速发生改观，不但很多人关注，而且很多还是企业高层关注；不但是企业高层关注，而且还是主动关注；不但是主动关注，而且还常把关注到的点分享给更多的人。这一下子就激发了对易宝关注度的指数级增长，易宝支付因此而声名大振。

这个手法在自媒体时代被很多品牌灵活应用。大家可以想想，如果从品类来说，杜蕾斯在哪个象限（千万不要说它在第一个象限），杜蕾斯又是怎么去拉宽自己品牌关注窗的。而挖掘机毫无疑问在第四象限，但是蓝翔愣有本事把它拉到第一象限里去（见本书镶嵌篇的案例）。

点火理论：中小微企业的营销如何构建体系

2005年，乔布斯在斯坦福做过一场非常著名的演讲。在这场演讲里，他重点讲了三个主题，第一个是：连点成线。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

在这个主题里，乔布斯陈述的要义是：生命里很多事情如果孤立来看，常常看不出有什么独特之处，但如果把这些孤立的事件串起来，你常常会发现意想不到的结果和非凡的意义。

点、线、面、体逐层构建是商业中一种非常重要的思维，当然也事关营销。

现实的情况常常是，我们手里有小小的火柴，面前有很多大木头，每个人都憧憬用这小火柴点燃这些大木头，燃起让人炫目的熊熊篝火。

小火柴可以直接点燃大木头吗？很难。

要想用小火柴燃起熊熊的篝火，正确的做法是：在大木头下面铺上小木头，在小木头下面铺小木条，在小木条下面铺木屑，在木屑下面铺纸屑。

正确的点法是先点燃哪个，如果你手里只是有几根小火柴的话？

办法是很明显的，当然是点燃纸屑，随后纸屑会引燃木屑；木屑引燃小木条；小木条引燃小木头；小木头引燃大木头，然后熊熊的篝火就燃起来了！

当没有点的时候，不要轻言线、面、体的构建。中小微企业，如果没有行之有效的营销打法个案积累，上来就想如大企业一样构建宏大全面的营销体系，只会把自己僵死。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

我刚到易宝的时候，高管们总是担心地问我，你怎么保证能带好这个80后、90后为主的大团队？

我说，很简单，让他们习惯胜利，先打小仗，从小胜利开始找到信心，找到技巧，找到方法，然后就能有把握取得越来越大的胜利。

第一仗带着他们做小规模的招商活动，我向销售承诺我们能邀请60人到场，而我的团队认为我太过于冒进去承诺这60人了。

因为战役不大，我就可以亲力亲为地教他们如何拿着马斯洛的人的需求表，一个点一个点地对照考虑活动的每一个细节，从邀请函如何写到流程的每一个环节如何设计，尤其富有逻辑地让他们清楚地知道营销策划的来龙去脉，比如为什么要邀请一个京剧演员扮演关公出现在当天的会议现场。

活动的结果出乎意料得好，参会的人超过了预期的两倍还要多，以致把我们办公室能腾出来的椅子都用上了。许多人和关公在易宝的Logo之前合影，并纷纷贴到了自己的朋友圈、微信群或者微博上。和武财神在易宝合影成为临近新年新媒体上的一个独特景观。第二天，几乎整个圈内都知道易宝开了一次成功的推介会。

这小小一仗，迅速就让我的团队对我这位新领导有了信心，而且他们自己也欣喜地发现，只要方法得当，其实自己是完全可以做得更好

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

的，也对自己的潜力和成长空间有了信心。这以后我们再做培训和探索时，大家就更有热情和参与的精神了。

点、线、面、体构建的思维不仅适用于营销，也适用于商业中的很多领域，比如人才招聘和培养。

由于互联网的发展，今天的信息非常容易获得，所以你在招聘中非常容易遇到善于侃侃而谈而难辨虚实的人。

每当这个时候，我要做的第一件事情就是首先迅速检验他有没有点，比如我会问他最近在读什么书，说出一本书不是难事，随之我会追问在阅读中真正让他有感悟，或者异常感到兴奋的一两个点，越具体越好。

这个时候常常让人失望，多数人只能说出对一本书大概的印象，却压根想不出书中真正让他有感悟或者异常兴奋的点，他们对这本书的陈述和你在电商网站或者百科网站上看到的描述不会有太大的区别，或者他们即便说出来一两个点，干瘪瘪的陈述也让你难以有共鸣。只有少数精英能说出具体的点来，并很具体地陈述这些地方当时是如何让他兴奋、受启发的，而这可以体现他非凡的想象力、洞察力和逻辑力等。

比如，一个博览群书的家伙曾经给我陈述过，《三国演义》里有几个桥段让他印象特别深刻。刘备求贤若渴，他第一次见到诸葛亮时，诸

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

葛亮飘飘然有神仙之概，刘备当时不禁就对着诸葛先生拜了下去。而庞统虽然号称凤雏和诸葛亮齐名，但因为他长得丑，刘备第一次见他就不屑地打发他去做了个县令。

对比起今天许多产品专著里屡屡谈到人机交互的重要，让我们知道，不要轻视直观感受的力量，功能再强大的产品也要拥有出色的人机交互界面，并让外观尽可能时尚甚至成为艺术品，乔布斯不就善于干这件事吗？

我对他陈述的这个点极其满意。

相反，一旦一个所谓的人才缺乏单点的非凡洞察时，你压根不用相信他给你描绘出来的看似宏大的线、面、体。

当然，我也常遇到这样的情况，一些优秀的人才对于单点拥有非凡的洞见，但他们不能将这些散点系统地连接起来成为线，更不用说构建为面和体。

这个时候，就需要为他做系统的培训（正如我在本书最后一章谈到的问题解决力一样），使其掌握系统的思考技巧和思维方式。多年的经验告诉我，出色的人才既需要有哲学式的深刻洞见（体现为直观），更需要有结构思维的能力（代表之一就是逻辑推理）。

但无论如何，没有作为基石的点，往上谈线、面、体都是假大空。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

案例 BlueMP麦片：从“小引子”开始探索“大可能”

自20世纪60年代末互联网诞生以来，整个互联网的应用发展方向就是在不断降低技术门槛，推动越来越多的主体：从大企业到小企业，从小企业再到个人能更容易地参与到互联网建设中去，也更好地通过互联网彰显自我，建立连接。

万维网的诞生，让普通网民通过浏览器就可以打开可视化的互联网界面，而不必掌握复杂的技术语言，一下拉低了互联网的使用门槛，从而大大推动了互联网的高速普及。但纵然有了万维网的方便，早期在互联网上建设网站仍然是项浩大的工程，需要专业技术团队长时间的投入。因此，那些界面美观、功能强大的网站往往只有实力雄厚的公司才能负担得起高昂的建设费。进入Web 2.0时代，如博客等自媒体出现，让人们可以快速而便利地建设一个属于自己的主页，许多小公司和个人，一下子找到了表达自我以及和自己的目标人群建立连接的捷径。之后微博、微信的创新，再次把技术门槛拉低，一个普通人在自己手机的方寸屏幕上动动手指头，发几行文字或者几张照片，就可能引发一次舆论的暴风骤雨。

对于很多企业而言，随着技术门槛的降低，营销的重点已经从“展示自我”转向“利益相关者”的参与——员工的参与、供应商的参与、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

合作伙伴的参与等，当然，最重要的是客户的参与。一旦实现高频参与，就会给企业带来一个意想不到的好处——企业的营销不必再把筹码都押注在一个方向上，而可以高频、低成本地在各个触点尝试各种可能性，从而通过迭代，辨识出一条有效路径来。

与之相对，传统营销往往在下“重注”，常见的情况是企业全年的营销活动往往由三五场大战役组成，一旦这些战役被证明方向错误，或者执行有问题，就意味着企业全年的营销是“一着不慎，全盘皆输”。

于是，类似BlueMP麦片这样提供移动营销技术服务的互联网公司就涌现了出来。

从技术门槛上看，BlueMP麦片简单到一个营销新手稍加训练就可以上手，但更重要的是，他协助企业在“高频商业触点”上，按照自己的个性需求开发出和各个利益相关方互动的营销工具，包括信息互动、交易互动以及打通线上线下的全渠道互动。

这种互动并不围绕一个大而全的中心平台展开（如之前企业投入重金建设网站等），而是以微信、微店等分布式的接触点灵活地展开。每个接触点的营销工具建设成本低（比如在微信上建设的H5），废弃自然也不会造成太多的浪费，因此可以非常灵活地调整。而许许多多这样的营销工具被快速开发出来，渗入到企业营销业务的各个环节，整

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

合起来就成为一张网，而且是可以不断灵活调整其中任何节点的网。一旦某个接触点上的营销工具你认为差劲，就可以快速下决心废弃掉，然后迅速开发另一个，重要的是赢得这个接触点上的利益相关者更好的参与性，无论是客户还是合作伙伴。

这倒让我们不禁想起《失控》里凯文·凯利谈到的探测火星的机器人计划，也许我们需要的就不是一个高大、笨重、试图用一个脑袋控制很多复杂行动的大家伙，而应该是许许多多身材娇小、反应简单却无比灵活的小家伙。只有牺牲掉难以计数但成本很低的小家伙去尝试各种可能性，才有可能去在火星这个陌生难测的世界里探索出成功的路径来。BlueMP麦片等移动互联营销解决方案的要义正在于此，让企业的营销“涌现”出既兼有规模优势，又不失灵活性的新生命，从而可以低成本地快速迭代，高频尝试营销的各种可能性，而探索出更加行之有效的路径来。

第二章 从“三板斧”开始的营销故事

因为没有大笔的预算做支持，所以中小微企业的营销战很像游击战，要充分因地制宜，结合天时、地利、人以及具体条件来展开，不能生

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

搬硬套。因地制宜，灵活应变是轻营销的精髓。一家企业成功的方法放到另外一家企业未必奏效，这就是《易经》里强调的“变易”。

但要做到得心应手的“变易”，首先恰恰要掌握好“不易”，也就是在各种变化里最基础不变的根本，而且这些“不易”都是非常“简易”的。

老板的核心任务是保增长

平日里我接触到不少中小微企业老板，他们中有不少人很喜欢看营销书籍，但看着看着就晕了，看得越多，越无所适从，不知道该用哪套理论和经验。其实很多营销书籍谈到的理论、案例和经验都是富有建设性的，只是要消化好其中的精髓，首先需要对营销中“不易”的根本有个把握，这样有了基本的骨架，再把血肉填上去就不会太走样。

我的主张是，中小微企业做营销，不必追求系统全面，核心在于能实战，能见效。

实战应用为了什么？核心就是为了保增长。企业每年必须实现一定幅度的营收和利润增长。增长的压力来自企业内外，这是由不得企业老板的意愿的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

员工辛苦了一年，当然希望加薪，希望升职。企业不增长，怎么给员工加薪？规模不扩张，员工职业上升的空间当然就受到很大限制，而企业运营的各项成本都可能涨。这还不算，你不增长，竞争对手在增长，如果增长得比你快，当然就可能蚕食你生存发展的空间。

所以，增长对于企业老板来说是一个核心目标和任务，而要完成好这个目标和任务，就需要找准营销的驱动力。你要知道在哪里用力能让你的企业跑得更快、更好，或者说，找准驱动力，就像选车时要看发动机一样，这是一个道理。

什么样的创新可能推动指数级增长

我常常听到创业者说，创业很苦啊，尤其做老板，更加苦。

每天一睁眼，钱还不知道从哪里挣进来，房租、水电就要交，人员工资就要发，成本是铁定逃不掉的。

这还不算，一会儿来个电话：老板，我和男朋友分手了，心情不好，我今天不想来上班了。

一会儿又来一个电话：老板，上次你给我涨的工资我不满意，我要辞职，拜拜了。

一会儿再来一个电话：老板，××客户怒了，你赶快来救火吧……

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

创业有什么好？一旦开始创业，创业者天天都要煎熬在水深火热中，上午你可能还激情澎湃满怀梦想，下午一个意外就可以把你打入万丈深渊……

创业就有一点好：创业可能实现指数级增长。你要能熬着、冲着，如果熬个八年十年的，公司熬上市了，你的资产一下子就变成了上千万上亿上十亿甚至上百亿，这就叫指数级增长——一开始增长很缓慢，甚至冷不丁还会冒出负增长，但是一旦熬过一个临界点，就可能出现爆发式的增长（见图2-1）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

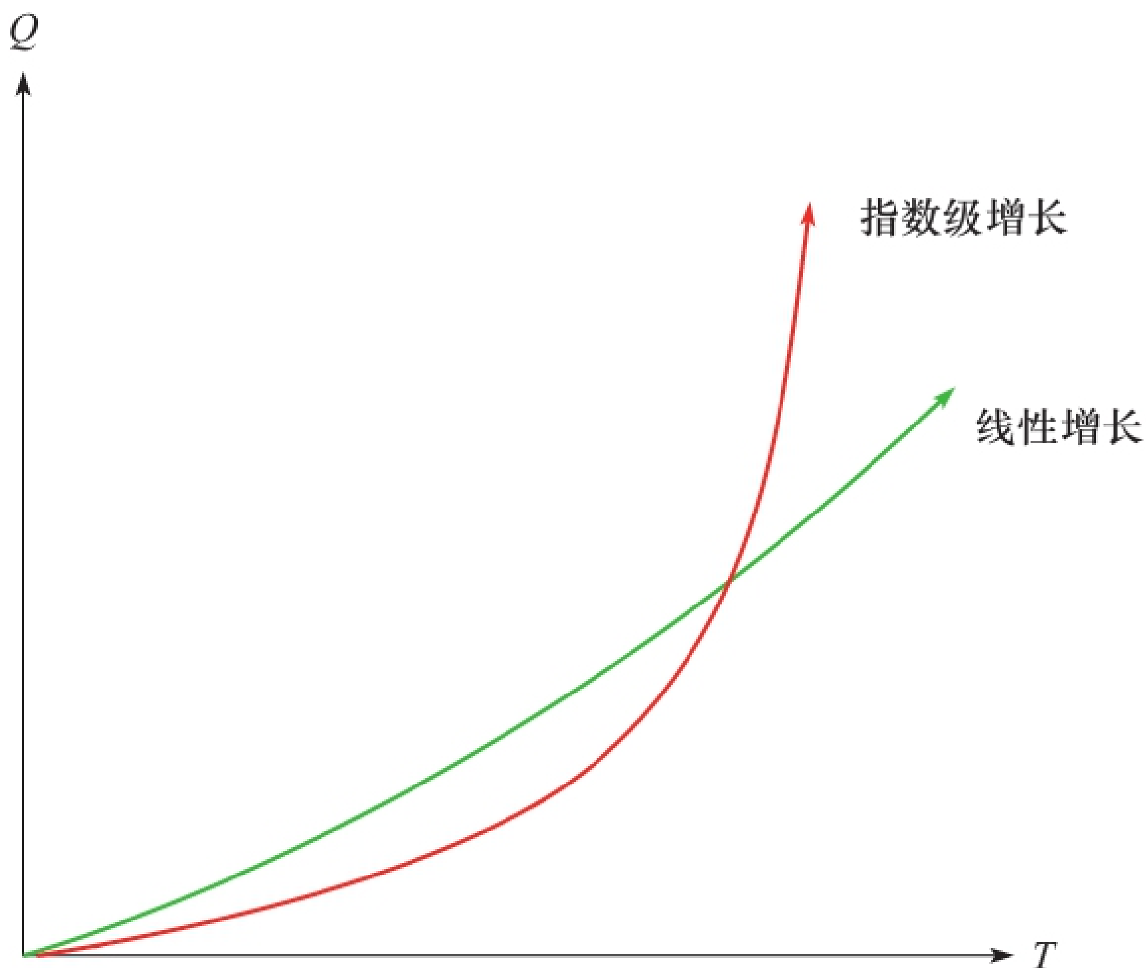


图2-1　线性增长和指数级增长的对比

创业一旦成功，实现资产的指数级增长是单纯做职业经理人难以想象的，职业经理人的收入和资产往往只能线性增长。

指数级增长在我们这个世界屡见不鲜，比如全球人口增长，就是典型的指数级增长。

只是到了互联网时代，指数级增长在商业中频频出现，备受关注。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

比如彼得·蒂尔，他之所以如此受关注，就是因为在Face-book刚刚起家的时候，他给了扎克伯格50万美元，成为Face-book第一个外部投资者，10年左右的时间，他就因为这笔投资而获得11亿美元的收益，这就是一个典型的指数级增长。

再比如微信，仅仅在三五年的时间里，就获得了五六亿用户，这也是一个典型的指数级增长。

可以说，实现指数级增长，无论是就资产还是就产品的用户数而言，成为互联网从业者的梦想，尤其是创业者的梦想。

那么，什么样的创新能获得指数级增长呢？在我看来，一定是品类创新，而不会是品牌创新（见本书品类机会章节）。

首先我们要区分两种增长：水平增长和垂直增长。

水平增长仅仅只是一种量的增长，增长的原动力来自复制或者量的调整。比如，我们可以拿到专利授权后批量复制感冒药，包装成各种品牌来获得财富的增长。

这种增长有没有意义呢？当然有意义，对社会而言，感冒得到了更大范围的遏制。

但有一点，无论复制多少感冒药，这些药也只能是针对感冒，心血管病怎么办？其他疑难杂症怎么办？如果仅仅只是满足于复制感冒药，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

或者加强感冒药的疗效、减少副作用，整个社会的医疗水平也只是水平地限制在治疗感冒上。

而对于个人或者企业来说，通过这种方式财富虽然可以获得增长，但往往是线性增长。

垂直增长是一种质的增长。它往往涉及品类创新，第1章在品类机会的内容里我们分析过，品类创新会在产品维度上做文章，因而会使用户体验产生质的不同。尤其当这种不同可以把市场现有的产品体验甩开远不止十倍时，通过这样的品类创新，无论是获取的财富还是获得的用户，都可能实现指数级增长（要想深入理解这个问题，除了参看本书品类机会章节，还需要参看本书讲述的梅特卡夫定律，以及创新扩散模型，此外还可以到网上搜索我对《从0到1》的解读）。

所以，往大了说，今天中国要寻找新增长动力，就需要寻找技术能创造的新维度，也因此“互联网+”才能作为一个响亮的口号提出来。毫无疑问，一旦有互联网这个维度加入，就能创造出许多新的品类，比如我在品类机会里分析的打车软件。

当然，我们也不要仅仅局限于互联网，打造品类创新的维度非常多样化，我们期待在诸如医疗健康、金融等产业有品类创新不断出现。

尽管如因为汽车的出现而使马车消失的大品类创新并不常有，但我们有理由期待诸如特斯拉、谷歌无人驾驶汽车的中品类或者小品类创新

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

不断涌现，这也将最终推动大品类创新的到来（见本书点火理论章节）。

我们始终处在对增长的探求和焦虑中，所以我们在不停地寻找强劲的驱动力。

营销三大驱动模式

在开始聊轻营销之前，我们首先需要聊聊营销的“三板斧”，找准驱动力，即产品、渠道和受众。

就只有这三个吗？有人会惊呼，难道品牌不在里面？价格不在里面？

对，就只有这三个。当我们思考类似营销这样复杂的对象时，就要不停地简化它，“简易”到不能再简易，这时你往往就接近了“不易”的根本。（简单的往往更有效，记住这种思维方式。）

营销中确实可以没有品牌，比如路边无名小摊卖的早点，也可以没有价格，比如公益捐赠活动。

但是，产品、渠道和受众少了一个，营销就不成立，所以营销从最根本上来讲，就是产品通过一定的渠道达到一定的受众。这就是营销架构最“简易”的“不易”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

了解了这三个要素，我们就容易把握营销中主要的驱动方式了，如图2-2所示。

渠道驱动

关于这张图，我要先从渠道驱动开始讲，因为这是多数中小微企业最容易想到，也最为依赖的方法。可以说，中国大多数中小微企业，要么自己本身就是渠道，要么就处在对渠道的严重依赖中。

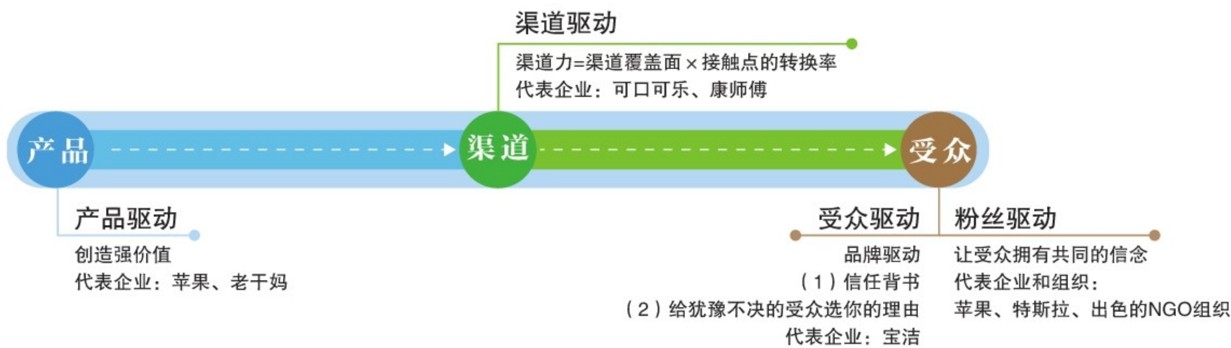


图2-2　营销三大驱动方式

评价渠道能力的方法有很多，但从“简易”方面来看，决定渠道能力最核心的两个因素为：渠道覆盖面和接触点的转换率。

先说渠道覆盖面，这很容易理解，同样的产品，有一万家店为你卖产品，相比于一百家店为你卖，效果肯定是不一样的。渠道覆盖面越大，显然越有利于销售，所以很多企业非常喜欢发展庞大的渠道，有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

全国总代、省级代理、市级代理、县镇级代理和诸多的经销商，恨不得把全国各个角落都覆盖到。

当然，仅仅有覆盖面是不够的，还要每一个接触点的转换率足够高。接触点体现到线下比如是店铺，店铺有没有给你的产品好的摆放位置，店面的销售人员有没有用心用力去推销你的产品等，这都决定了店铺这个接触点的转换率。线上也一样，比如搜索引擎的关键词是不是足够靠前，描述是不是足够吸引人，都决定了转换率的高低。

这里可口可乐就是典型代表，你到中国的任何一个城市，乃至到乡村，随便一个店，无论规模大小都能找到可口可乐，这就是因为其渠道的覆盖面足够大。

每个店里可口可乐都能摆放在显眼的位置，非但如此，可口可乐特有的瓶身设计，乃至包装用色以及相对刚性的价格，还有逢年过节的大力度促销，让每个接触点的转换率都足够高。

渠道驱动是最容易见效的方式，但也是最需要艺术驾驭的营销方式，渠道往往是“双面刃”。对于企业来说，渠道不给力，产品卖不出去，容易让人上火。渠道过于给力，形成了很大的话语权，也容易让人上火。对于渠道商来说反之亦然。

产品驱动

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

再说产品驱动，能做到产品驱动，就需要产品能创造强价值，如果价值足够强，甚至能产生弱化渠道的作用。

比如iPhone，它出来的时候，不是说去求助渠道做促销，那个时候，各个渠道都在追抢iPhone，而对消费者来说，哪个渠道能买到iPhone，哪个就是好渠道。

但如果产品创造不了强价值，话语权就会在渠道手里。所以，在零售圈里，零供关系紧张一直是种常见的现象，厂家不是总能创造强价值的产品，和渠道争夺话语权就成为一场拉锯战。

此外，有的厂家会刻意营造出市场热抢的虚假繁荣，这是无法持久的。营销虽然讲求虚实结合，但虚的成分一定要有实的东西托底，否则就会形成泡沫，最终破灭。

能做到产品驱动的厂家，往往能把更多利润和话语权控制在自己的手里。而从整个社会来看，强价值的产品大多能推动整个社会财富的增加，让更多人获益，所以产品驱动是非常可取的发展方式。产品驱动无论对于企业个体还是对于整个社会都很有好处，后面我们还会有章节来讨论如何做到产品驱动。

这里要额外花点笔墨说说品牌推广。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

在品牌推广中，内容就是产品，媒体就是渠道，当中小微企业难以在渠道上有大笔费用投入，却又想达到理想的推广效果时，一个可行的策略就是走内容营销的道路——创造强内容。强内容可以通过互联网“自己传播起来”，也就是我们常说的病毒营销。

对强价值产品的追求毋庸置疑，但产品的价值究竟是由什么决定的呢？

传统的产品，要想价值越高，往往用料就越好，成本就跟着越高，价格一旦上去，市场接受度就会受影响，创造强价值不一定就能创造好市场，这像个悖论。

注意，产品的价值不一定只是决定于产品自身，对于具有网络属性的产品尤其如此。我们常说网络产品具有“外部性”，就是说一个产品有多大价值，不仅取决于自身，更取决于这个产品之外还有多少人在用同样的产品。

我们用两种产品来进行对比，比如口罩和手机。

口罩没有网络属性，你戴什么口罩和其他人戴什么口罩毫无关系，所以在很大程度上，口罩的价值确实取决于口罩自身的设计和用料。戴不戴口罩，完全看个人的兴趣和选择。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

手机就不同了，手机是具有网络属性的，也就是说，手机的价值不仅仅取决于产品自身，更取决于有多少人在用手机。

显然，全世界如果只有一部手机，那它基本没有什么价值。有两部手机，就开始有些价值，因为你可以和另外一个人通话了。接入网络的手机数量越多，手机的价值就越大，你可以和越来越多的人通话。

手机网络的价值和接入的手机数量的平方成正比，这就是著名的互联网三大定律之一——梅特卡夫定律的应用体现，它是由著名的以太网之父梅特卡夫提出来的。

非但如此，随着手机的普及，我们工作和生活的方式也开始随之发生变化，以至于当手机的普及量达到一个阈值时，已经不再是我们个人对手机感不感兴趣，是不是愿意选择手机，而是如果你不用手机，就会失落在主流的社交圈之外，结果是你不得不用手机。

具有网络属性的产品，尤其具有社交属性的产品，起步很艰难，但如果用户数量能跨越一定的阈值，就会让用户不是出于个人喜好来选择用或者不用，而是用户一旦不用就感觉被社交圈边缘化，这时用户就不得不加入进来。产品的运营者不需要再花费多少推广费用，就能推动产品爆发式增长。

大家可以回忆自己早期选择使用QQ的原因，其实我们使用QQ，很少有人是因为看了QQ的广告，或者遇到过QQ专门的推销员。绝大多数人选

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

择QQ的原因很简单，就是因为自己的亲人、朋友、同学等都在QQ上，此外还可以通过QQ找到和自己意趣相投的人，找男朋友、女朋友。

所以，具有网络性质的产品其发展是呈现加速度的，这些产品的推广随着用户的增加而变得越来越容易，因为产品价值越来越大了！

每次聊到网络的外部性，聊到梅特卡夫定律时，不少老板才恍然大悟，原来网络产品之所以发展得如此之快，奥妙玄机在这里。同时，他们又有点感到遗憾，甚至是委屈，因为表面看来，传统的产品是不具有网络属性的，自然享受不到这样的好处。

我就提醒他们，这就有点误解“网络”这个词了。很多人常常把网络等同于互联网，其实不是这样的，网络的含义很广，比如从人类诞生起就有的人际网，再比如交通网、贸易网等。

广义说来，任何产品都具有网络属性，因为任何产品都处于社会网络里。

比如汽车是很传统的产品，在这个行当里，有相当多的车型非常畅销，比如大众的车。这当然跟车的性能本身有关，但也跟车的用户数有关。

一种车的用户数一旦达到一定的阈值，围绕这种车提供的服务就会非常完善，能修这类车的修理店随处可见，修车师傅的技术也更加娴

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

熟，找一个零配件也相当容易便利，价格也更加透明。

诸多的好处又会推动用户数的增加，最终会推动车的销售进入一种正反馈的局面。所以，你买这个车享受到的好处不仅仅是车本身，更因为在你之外有很多人在开同类车。

再说说前面的口罩，表面看来它也不具备网络属性。但只要有瘟疫来袭，很多人就会去购买口罩，若此时商家的供应能力又跟不上，口罩的价格很快就会被抬高。

因此，即使是口罩这样一个产品，放到社会网络里去看，才发现它的价值也并非简单的是由做口罩的材料或者口罩的设计决定的。

受众驱动

受众驱动分两种，一种就是大家熟悉的品牌驱动。品牌实质是一种受众对厂家或者产品的印象。

品牌在不同的商业时代其实作用是不太一样的，互联网的发展其实降低了品牌的作用。

20年前，我们老家如果有人去北京或上海出差旅游，出发前一个月家门就会被挤破，总有人上门相求，比如你给我带块上海手表吧，你给我带些西湖龙井吧。其实那时候上海手表有多少款式，都是什么样

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

子，想买的人也不知道，就知道上海手表是个好牌子，这就足够了，能带回来就欢天喜地。那时品牌的威力很大。

但今天，随便打开电商的网站，你会发现表的品牌非常多，而且各种品牌表的款式、功能、价格甚至用户评论很容易就能查询到，消费者有了很多比较的信息，这个时候再想仅依靠品牌的影响力就能轻易地把产品卖出去，就非常具有挑战性了。

所以说不同时代，品牌的作用是不太一样的。这一点会在后面的章节里专门讨论。

但品牌有个核心的作用始终没变过，就是解决信任问题。受众选择你的产品可能有很多理由，但多数情况下一定有个最核心的理由，就是信任。

如果没有信任，产品再有特点，生意也无法谈起。这就是为什么公关很重要，长年累积的品牌推广，赢得了受众的信任，一旦有危机公关出现，品牌名字标识不变，但是信任没有了，也会极大地损害生意。

品牌的另一个作用，就是打消用户犹豫不决的心理，在用户比较完价格、功能、口碑等因素后，给用户一个选你的理由。也就是说，商业越发达，产品越多，资讯越丰富，用户选择产品考虑的维度就越复杂，最后的选择一定是多个维度均衡的结果，而在这些维度中，品牌

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

是相对比较感性、弹性大的维度，也是企业比较容易实现四两拨千斤的地方。

虽然做到品牌驱动需要大预算的投入，但相对而言最大获益者是品牌推广者自己，所以品牌驱动还是比较合算的。

受众驱动的另一种形式就是粉丝驱动，应该说，粉丝驱动也是各种驱动方式中最高级的方式。能做到粉丝驱动，企业非但能拥有忠实的消费群体，甚至能拥有志愿的研发、生产和推广等群体。

粉丝驱动最大的特征是以信念凝聚粉丝的力量。这个时候企业或者组织输送给受众的就不再局限于具体的产品或者服务了，而是一种信念。我们常看到一些NGO组织有很多志愿者在那里无偿地工作，甚至是不求回报地付出很多，这是因为NGO树立起了强大的信念，这些信念又广泛地深入人心。

这在商业社会里也是屡见不鲜的，比如芬尼克兹和易宝支付发起的互联网大篷车活动，其中很多环节都推广了特斯拉。其实我们并没有特斯拉厂家在后面做支持，而是因为我们认同特斯拉的理念：它是传统产业实现产业互联网化的典型代表，倡导环保节能。因此，我们成为特斯拉的粉丝而去自发地做诸多的推广。这在本书中稍后也会专门聊到。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

粉丝驱动有时容易与产品驱动混淆，比如iPhone，同时就是粉丝驱动和产品驱动，但能做到产品驱动的只是产品提供了强价值，未必能创造受众所接受的共同信念，价值是不等于信念的。

例如老干妈，味道很不错，真正畅销海内外。但你吃老干妈，我吃老干妈，我们不会认为彼此是同一类人，顶多只是认为有相同的口味而已。但比如服务公益NGO的志愿者就会相互视为同道中人，因为他们有共同的信念。

现实中小微企业的营销，常常是这三种驱动方式的混合，其中尤以渠道驱动为多。从长远来看，企业要获得更大的发展，获取更多的利润，则需要做到从渠道驱动向产品驱动乃至品牌驱动、粉丝驱动升级。

第三章 练会营销的“三板斧”

再次感谢我们的祖先写出了《易经》。我们用“简易”的思路和方法，拎出了营销三板斧，或者说三要素。这三要素是营销最核心和基本的骨架，后面我们做任何分析，只要放到由这三要素撑起来的“大图景”里（大图景是一种非常重要的思考方式，后文会有详细介绍），理解起来就会比较容易。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

那么，今天我们这个时代的营销三要素有什么特点呢？要回答好这个问题，就要用到“变易”的思维，把“不易”的营销三要素放到“变易”的历史坐标里去看。

影响营销三要素“变易”的因素很多，有政治、经济、社会文化的因素，但秉承“简易”的原则，我们只分析互联网所带来的影响，这个影响也是相当核心的。

互联网发展的两波大潮

在谈到互联网对于营销三要素的影响之前，我们得先追溯下互联网本身的“变易”。

互联网起源于1969年，最早是美国国防部资助的阿帕网的产物。图3-1就勾勒出了互联网发展的全貌。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

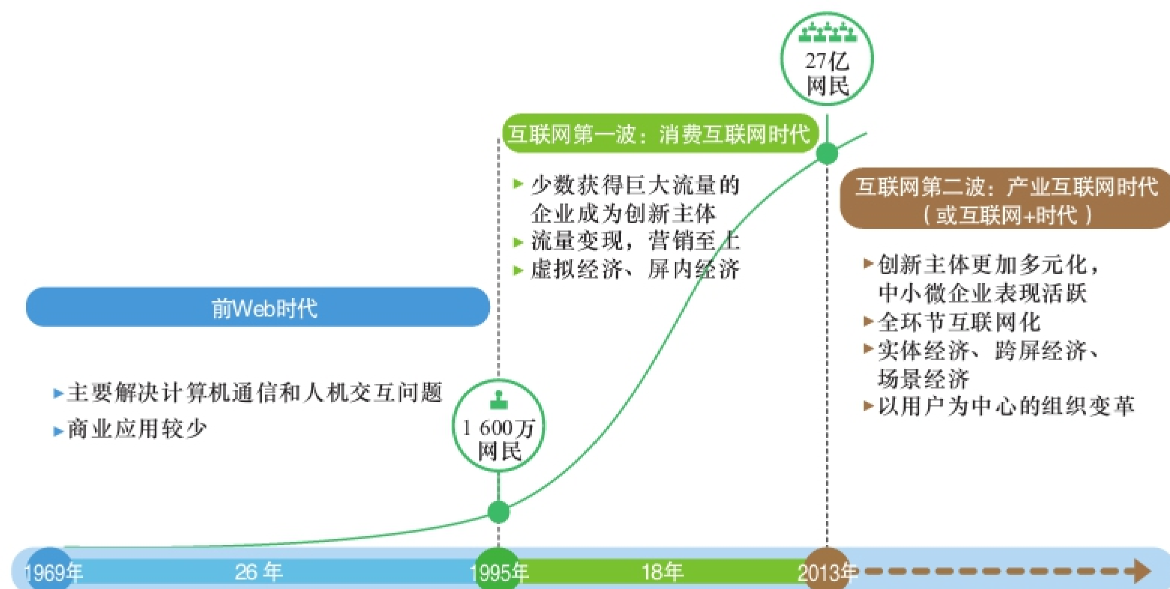


图3-1　互联网的发展史

揣摩这张图，我们会有一些耐人寻味的发现。

互联网从1969年诞生发展到2013年，一共是44年的时间。而从1969年到1995年的这26年，全球网民数量仅仅从0增长到1600万。但从1995年到2013年，仅仅18年的时间，全球网民数量犹如神助，猛然增长到27亿。这18年的增长比前面26年的168倍还要多。

为什么在后18年，全球网民数量竟然增长得如此迅速？中间发生了什么事情？

我们可以找出一堆因素来，比如个人计算机的普及、硬件价格下降等。当然，这些都有影响，不过最“简易”的原因说来，核心的影响是万维网的诞生，大幅度降低了网民上网的门槛。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

消费互联网时代

在消费互联网时代，互联网的发展有两条主线：一条是计算机之间的通信，另一条则是人机交互的发展。万维网的出现就是在人机交互上取得的重大突破。

在万维网诞生之前，上网是个技术活，你如果没有受过专业训练，不能记住很多命令和代码，你就很难上网冲浪。

但是在20世纪80年代末90年代初，有个叫蒂姆·伯纳斯-李（Tim Berners-Lee）的英国人，在一台NeXT（乔布斯的杰作）上敲出了万维网。万维网有什么特别之处呢？它最特别的地方就在于大幅度降低了上网的门槛。你不需要再掌握那么多技术，而只需要打开浏览器，立刻会显现网络的内容：文本、图片、视频等，并且会图形化直观地呈现在你的眼前，这非常符合人的自然浏览和交互习惯。

这个人机交互的改善很不得了，一下子就推动了互联网的大幅度普及。而1995年之所以被标示出来成为一个标志性的年份，是因为在这一年有一个标志性的事件：浏览器公司网景（Netscape）上市。

所以，2012年伦敦奥运会的时候，大家就把蒂姆·伯纳斯-李请过来，参加了奥运会的开幕式。他站在奥运大舞台的中央，在一台老式的NeXT上，敲出了“This is for everyone”（献给所有人），当体育

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

馆内亮出这些文字时，不仅当时现场，全世界都给这位万维网之父投以热烈的掌声，正是得益于他放弃了对万维网专利的申请，才推动了互联网今天的普及。

所以，这里顺便可以说下的是，今天的产品不仅要质量好，功能好，还要特别注重和使用者的交互设计。万维网对互联网发展的巨大推动就充分说明了这一点。而乔布斯善于在人机交互上下功夫，从而赢得商业的巨大成功，也是对此的证明。

万维网的出现，也推动互联网发展进入了Web时代。从此浏览器大行其道，人们通过浏览器上网，寻找产品和服务，到后来也在浏览器内完成支付。浏览器构成了现实原始世界和虚拟比特世界交互的最核心窗口。所以，这个时代的互联网商业故事都是围绕浏览器里的点击和流量展开的。

想一想，全球几十亿网民都通过小小的浏览器涌入互联网这个虚拟的比特世界，难免就会出现少数巨头垄断流量的情况，比如最早雅虎为什么叫作门户啊？因为那时你要跨入互联网的虚拟比特世界，需要通过雅虎提供的分类目录才能找到你要去的地方，雅虎就好像跨入虚拟比特世界必经的大门，所以被称为“门户”网站。

因为要依靠浏览器，所以会出现流量集中的现象；因为有流量集中，所以催生了这个时代的互联网巨头。这个时代的商业规则也就成了流

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

量变现，有了流量就有了关注度，就有了商机，然后就可以转化为钱。这在推广企业，赚取眼球，推动销售上立竿见影，所以又称为“消费互联网时代”。

产业互联网时代（“互联网+”时代）

到2010年左右，互联网又进入了一个转折点，这就是移动互联网的兴起。

移动互联网其实不仅仅是“移动”了，它带来了很多革命性的变化，推动互联网进入了产业互联网时代，我们可以通过表3-1做下对比。

表3-1　消费互联网时代和产业互联网时代的对比

消费互联网时代	产业互联网时代
个人电脑、浏览器	移动设备、智能设备
接入网络有较多时空限制	接入网络较少受时空限制
操作路径深	操作路径短
文本交互	语音交互
难以识别使用者身份	容易识别使用者身份
数据生成需要人有意识参与	数据生成未必需要人有意识参与
主要影响企业的营销环节	对企业研发、生产、进销存等全环节影响

在消费互联网时代，我们主要用个人台式计算机上网。个人台式计算机的特点是个头大、笨重，你不可能24小时都随身带着，而只能放在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

办公桌或者家里的书桌上。所以，在这个时代接入网络是有很多时空限制的。

前面谈到，消费互联网时代，网民上网主要倚靠浏览器。虽然浏览器的可视化界面大幅度降低了上网的门槛，但仍然对网民是有要求的。网民需要会打开电脑，找得到浏览器，记得住网址，认得出浏览器里的文字，弄得清楚跳来跳去的操作步骤。这其实就树起了门槛，不但普通人上网受到颇多限制，而且把很多潜在网民，比如老年人、儿童、识字不多的人等就隔离在互联网之外了。

但是，产业互联网时代（“互联网+”时代），人们上网的工具超越了个人电脑，超越了浏览器。当然，首先直接可以感受到的是大家都在用手机、平板电脑上网，尤其智能移动终端普及以后情况更是如此。2014年上半年，中国互联网的发展有一个里程碑，就是移动网民数量首次超过了个人电脑网民数量，这是非常有意义的一个跨越。

个人电脑价格比较高，存放相对占空间，对网络环境要求也比较高。而手机和平板电脑相对便宜，对网络环境要求相对低，而且可以随身携带，非常方便。且不说原来很多习惯使用个人电脑上网的网民纷纷采用手机上网，而且还有相当大比例不方便或者不习惯用个人电脑的人也采用移动终端上网。我认识的一些跑生意的老板，天天奔波在外，不习惯也不太会用个人电脑，他们上网主要就依靠手机。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

相比个人电脑端的软件，移动端的App操作路径是非常短的。我就见到甚至两三岁的小孩，可以打开手机上的汤姆猫自己玩耍，因为操作非常便利，而这在个人电脑上是难以想象的。

不但操作路径短，而且移动端的交互界面正在向语音交互界面挺进。今天我们的手机上都会有一个语音操作面板，比如Siri、灵犀，你只要打开这个App，直接对它说，给我导航到西单商场。这个App会立刻自动打开导航软件，然后寻找到西单商场的线路。

这样的交互体验，就差不多是我们寻求一个真实人帮助的自然体验。越符合人的自然体验，赢得的用户就越多。上网的门槛更低，老人、识字不多的人、弄不明白文本交互界面的人都可以使用。比如很多老人不会开电脑，打字不方便，聊不了QQ，但是有了微信，他们就能方便地拿着手机和儿女用语音对话。这都是人机交互进一步改善带来的变化，所以说，产业互联网时代又会相对消费互联网时代有一个很大的跨越。

但为什么叫产业互联网呢？除了人机交互的改善，还有什么深层次，相对消费互联网的“变易”更值得注意呢？

可以注意的“变易”不少，我们还是“简易”一下。

首先是移动互联让数据能和个人身份连接起来。消费互联网时代也能做到这点，但无法做到极致，产业互联网时代就可以。人们可能共用

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

电脑，但手机是人手一部的，通过手机基本就可以识别你的身份。

一旦识别出身份，移动互联产生的数据就非常有意义了。在大数据技术下，我们可以知道一个具体的消费者都喜欢去逛什么商场，经常打车在哪里出没，关注什么商品，是对价格敏感还是对品质敏感等。这样对号入座，就很容易为每个人量身定做营销服务、金融服务等，这样基于身份识别综合大数据分析的商机非常有价值。

此外，移动产生数据的方式也发生了变化。互联网的发展是伴随数据生成门槛的不断降低而前行的。最早的时候，网络上的数据主要是由各个网站产生的，比如生成网页是个技术活，只有网站的编辑美工做得了。后来进入Web 2.0时代，网民也可以产生数据，比如写博客，发表评论等。之后网民产生数据的门槛越来越低，写一条微博，140字内足矣，拍照、拍视频也是顺手而为的事情。微信也是如此。

但无论门槛有多低，140字也好，照片也罢，都需要网民有意识地参与。这就对数据生成竖起了一个门槛。但移动互联时代，很多数据的生成是不需要人的意识参与的。比如我们戴着的手环，只要你戴上就行，不需要再过多去关注它，晚上通过电脑，就把一天的数据读出来了。

我见过一项很有前景的测血糖技术。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

平常我们测血糖，是用针扎破手指取血，然后用试纸来测试。这样有两点不足：一是受测人痛苦，每天被扎几次，感觉很不好，此外也留有很多安全隐患；二是人的血糖是波动的，这样的测试方法往往测得的是瞬间值，并不能全面反映受测人身体的情况。

现在就能把一个传感仪置入皮下，一次置入可以管好几天，减少了受测人的痛苦，而且重要的是这个传感仪可以24小时源源不断地把血糖数据读取出来，汇总到数据中心，这样医生、病人对血糖的情况就可以一目了然，甚至能对一些潜在的风险提前做到预防。这就是移动互联带来的非常了不起的进步，这也是一个“互联网+医疗”的经典案例。

所以，我一直开玩笑，将来在互联网眼镜上有突破的互联网企业会是最牛的。为什么呢？因为它可能拥有全球最多的数据。

我们日常获得信息最多的来源，当然是我们的眼睛。如果全世界有很多人戴上了互联网眼镜，它就能追随你的目光所至采集数据。你进商店，关注了什么商品？在哪些商品上停留的时间最长，关注点在哪里？你看了股市，都看了什么股票？你阅读新闻，都看了什么新闻？你坐在咖啡馆，都关注了周围什么人？等等，这些数据源源不断汇总，再经过非结构化数据处理技术，简直就可以洞察到全球每一个角落的细微变化，其商业应用会是非常惊人的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

真的到了这个时候，互联网带来的改变就不会仅仅只停留在营销层面，而是会深入影响到企业运营，乃至整个商业的各个环节，对整个产业带来深远的影响，所以这个时代我们称为产业互联网时代，也称为“互联网+”时代。

前面我谈到的血糖监测这个案例，显然互联网在其中不是用来赚取眼球的，商业模式也不是流量变现，而互联网是真正被用来改善诊疗的过程，这才是产业互联网的精髓——真正切入商业的核心环节。下面我就用一个真实的案例，再来谈谈产业互联网时代的特点。

案例 两个月就盈利的五味网络餐厅

五味网络餐厅属于易宝系的公司，是易宝在O2O时代针对餐饮产业互联网的一个布局。它的第一家店位于北京朝外万通中心C、D座B1层。

从外表怎么看，这个店都没有太多的特别之处。店面并不大，总共只有52个座位。店面装修非常朴实，菜品也并无花哨之处，只是诸如肉夹馍、土豆牛肉之类的套餐。饭菜也不贵，即使是套餐也没有超过30元/份的。餐厅位置不算很好，在B1层，且不说这对客流量的直接影响，即使厨房改造甚至装空调也大受限制。

餐厅名为网络餐厅，但也没有利用网络炒作诸如豪车送餐、美丽老板娘之类的噱头。从各个角度来看，这都似乎是一家普通得不能再普通

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

的餐厅，很容易就湮没在北京浩如烟海的餐厅里。

但这家餐厅从诞生起，就创下了不凡的业绩。

它开张两个月，仅仅靠提供午餐就实现了盈利（早餐和晚餐是后来才加上去的），现在每天的翻台率达到了15次。我特别留意过它客流量的变化。五味会给每位顾客打一张小票，从上面你可以看到你是当天第几位来取餐的客人，在它刚开始营业初期一两个月时，到了13点，一般也是在100~160号，而现在这个数字一下上涨到了超过400号。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

很有意思的是，你经常可以在五味看到外国人就餐。坦率地说，万通附近布满了很多高档的咖啡馆和西餐厅，外国友人一般都在这些地方就餐，很少光顾这样的中式快餐厅，但他们就喜欢去五味。

这些成就是怎么做出的?

大家立刻会想，既然叫作网络餐厅，一定是在餐饮点评网站做了大力的推广，或者是参与了不少团购吧，但事实并非如此，五味至少到目前为止没有去做过这些推广。

这就很让人奇怪了，如果餐厅没有去餐饮点评网站推广，不参加团购，也没有炒作噱头，菜品也不花哨，怎么可能取得这么好的盈利呢？简直让人匪夷所思。

五味的秘诀之一在于，保证食材的新鲜。这是它提供给客户的核心价值点。

这里先要讲讲做传统餐厅的一些挑战。

餐饮行业属于一个很古老的传统行业了。做餐饮，首先有一个很大的挑战——难以准确预估客流量。毕竟，多数餐厅不是公司或者单位食堂，每天客人来与不来是非常随心所欲的，很难以准确地预测客人的数量。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

于是，就常常出现这样的情况。今天你备了40桌的菜，结果来了80桌的客人，于是有40桌的生意你就做不了，而且还让客户的体验不好。明天等你备好80桌的菜，结果又只来了40桌的人，最后就多出来40桌的菜。

这40桌的菜是怎么处理的呢？倒掉了，不可能，这是成本啊。但食品的保质期都是相当短的，过不了一两天许多食材就开始变味。所以，有些餐厅就用重盐、重油、花椒、辣椒等盖一盖，这就是我们常吃工作餐感觉油大、盐重、满口麻辣的原因。

因为餐厅天天开张，一家餐厅要保证提供新鲜的食材，已经不仅仅是看老板的良心，而是要看餐厅的管理水平。

五味运营管理的精髓就是，以支付为核心，反过来绑定进销存、客户管理等系统。

做生意，无论是做大生意还是小生意，是像500强一样做跨国生意还是路边的小摊，最终都是为了交易，而交易是通过支付实现的，因此支付是整个生意圈里非常核心和基础的一个行为。

过去关注到支付这个环节重要性的人不多，大家关注的重心都放在营销上，赚取关注度，赚取眼球。但其实既然做生意就是为了交易，那么为什么不能“变易”，以支付反过来规划整个运营管理呢？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

五味就是这样做的。

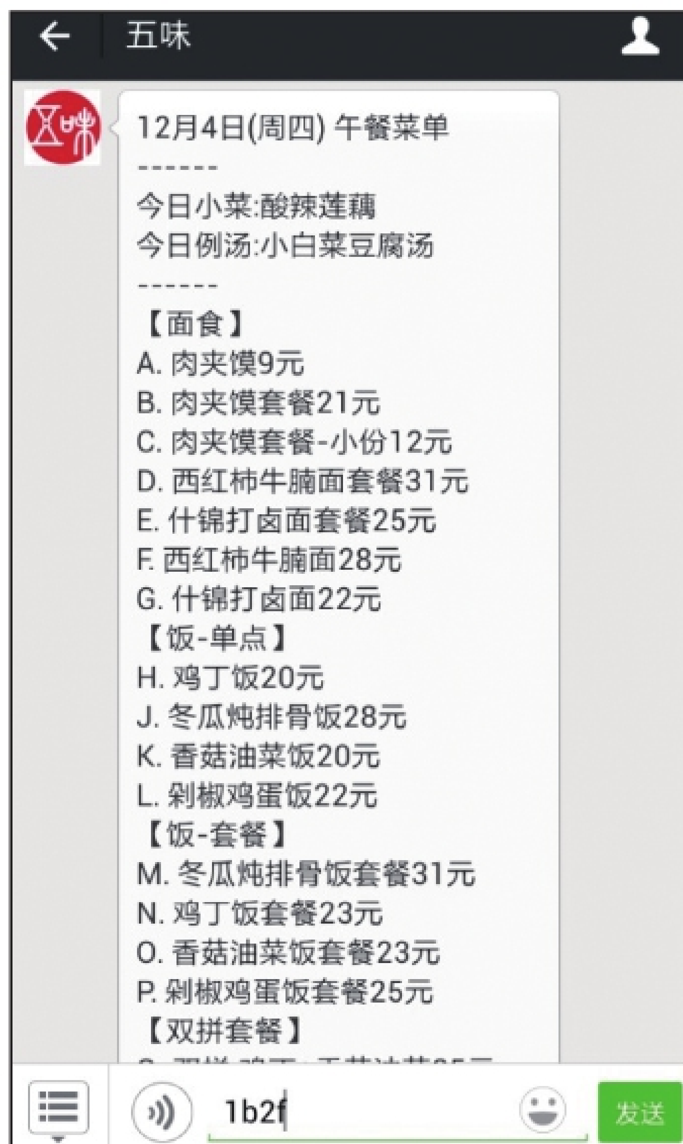
要想解决预测客户数量这个难题，可以从多个方面下手，但“简易”说来，有两个核心：一是提高常客的比重；二是找出影响客户数量变化的因素，做出合理的预测。

提高常客的比重，就需要提高常客在店的体验。中午这顿饭是工作餐，没有太多人喜欢在餐厅停留太久，大家都是希望早点吃完尽快走。所以，缩短常客排队交钱和等菜的时间是关键。

五味就在支付这个环节做了很多文章。例如，客人可以微信点餐，用公司门卡绑定后刷卡支付（即近场支付，因为是一种很开放的协议，所以很多卡都可以绑定用来支付）。之所以没有再单做App，是因为要更好地“镶嵌”进客人的日常习惯，而不是试图培养客人新的习惯。

点餐的界面也相当简单，菜单和点餐全在一个界面显示，而不需要任何跳转，用户只是简单地输入数字和字母。例如，输入“1b2f”，就代表要点一份B（肉夹馍套餐）和2份F（西红柿牛腩面）。再次提醒，良好的人机交互对于获取用户非常重要。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



这样，客人在进店前十几分钟甚至前一天就可以点好餐，厨房提前拿到这些数据，对于备菜早早就心里有数，可以提前做好充分准备，而不是等到客人进店以后才手忙脚乱地应对，这就大大提高了厨房的运作效率。而对于客人，进店后只需要在门口通过近场支付等方式便捷地完成支付，不用排队交钱，就能很快从窗口取餐了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

此外，采用互联网的方式，五味改造了传统餐饮行业的“长链条业务流程”，变为以客户为中心的“同心圆”模式（见图3-2）。

传统餐饮业务链

互联网化的
餐饮业务链





全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

图3-2　以客户为中心的“同心圆模式”

传统的餐饮行业，客户有了问题就是找服务员，指望服务员把问题传递给厨师、传递给餐厅经理等，但其信息越往业务链的前端传，衰减就越厉害。比如菜是咸了淡了，可不可口，很少有服务员能如实传达给厨师，更不用说让厨师长、餐厅经理等知道。

但通过互联网的方式，这个长链条扁平化，所有环节都可以直接面对客户。菜咸了淡了，可不可口，可以直接通过微信传递给厨师，不但厨师了解消费者的满意度，厨师长和餐厅经理对此也是一目了然，这样非但可以通过“有效的消费者反馈”快速迭代提升厨艺，甚至还解决了厨师绩效考核的问题。

但这还不够，还要不断通过运营数据的分析，找出影响客人数量的关键因素，采用大数据的方式来进行预测。

例如，雾霾对于客流量的影响是非常明显的。雾霾严重的时候，客流量显著提升，这是因为雾霾天楼里的职员都倾向于在本楼解决午餐问题。而天气晴朗的时候，大家都愿意到楼外活动活动，这就对客流量有影响。大数据分析就是要不停地把这些因素找出来，并量化它们对客流量的影响。

目前，五味已经通过把互联网植入各个环节，进而把浪费率控制在3%之内，远低于行业30%的平均水平。但这仅仅是起步，它未来的更大应

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

用则在于采用“云平台”的方式管理更多的餐厅。这时候，互联网更可以在物流、仓储、客户追踪个性服务等环节大展身手。

强关系和弱关系

通过前面几个案例，相信大家对于产业互联网的特点大概有了一些了解。但要深入理解营销在产业互联网时代发生的变化，还需要了解一些重要的社会学理论。我们讲社会学理论不讲大而全的，也不一定要追求学术的严谨性，而讲“真正起作用的”，学了就会一辈子受益的。

先来认识马克·格兰诺维特（Mark Granovetter），他是美国斯坦福大学的教授，余晨也采访过他。整理《看见未来：改变互联网世界的人们》文字时，有关他的那一章比凯文·凯利的还要让我热血沸腾。

记不住这个长长的名字不要紧，但你要记住他提出的强关系和弱关系理论（他也是镶嵌理论的集大成者，后文我们有介绍）。

1973年的时候，马克·格兰诺维特写了一篇论文，叫作《弱关系的力量》。这篇论文很有意思，他一度沉寂，进入21世纪后，也就是过了30年左右，到社交网络兴起的时候，这篇论文被大量引用。引用越多，代表这篇论文的价值就越高，在现在各个社会学论文引用排行榜上，你都可以看到这篇论文的身影。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

马克・格兰诺维特究竟在这篇论文里说了什么奥秘，让这篇论文如此受关注呢？

记住两个词：强关系和弱关系。

我们常讲人际关系圈，其实我们的人际关系里是有强弱之分的。

人际关系里的强关系，就如父母、子女、配偶等，一说大家都懂，这都是和我们很亲密的关系。弱关系，比如很多年不见的旧同事、长年不来往的远亲等。就是和我们多少有些相关，但联系不那么紧密的关系。

这里要特别注意，马克・格兰诺维特认为社交网站上的粉丝连弱关系都算不上，因为这些所谓的粉丝其实大多和我们没有相关性。

强关系和弱关系对于我们各有什么意义呢？

强关系带给我们的是情感的呵护、价值的认同。不过，带给我们有价值的信息或者机会的，却是弱关系。

比如在现实里，给你推荐了一个好工作机会的，常常是一个很多年没再亲密来往的同事。给你介绍一个好房源的，会是一个半生不熟的远方亲朋。

为什么？其实想一想也没有那么复杂。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

首先强关系和我们太近，常常我们有的资源他人也有，他人有的资源我们也有，相互之间缺少互补性。

弱关系就不一样了，他人的资源常常和我们有很强的互补性。此外，一个人的弱关系数量显然要比强关系多得多。

如果把人际圈视为由一个又一个强关系圈组成，那么弱关系就架起了各个强关系圈之间的桥梁（见图3-3），让不同强关系圈的信息和资源能够互补。

把马克·格兰诺维特的强关系和弱关系理论与英国人类学家罗宾·邓巴（Robin Dunbar）提出的“邓巴数”或者“150法则”结合看就更有意思了。

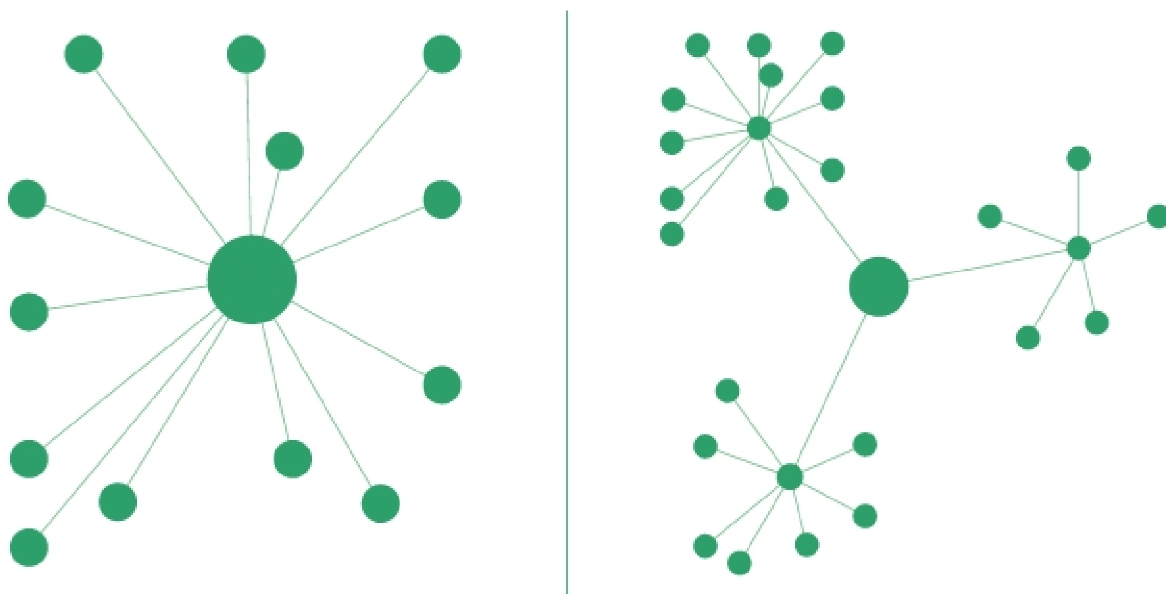


图3-3　人际圈中的强弱关系

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

邓巴把我们周围的人际圈做了细分（见图3-4）。在最内层，大概有5个人构成最亲密圈，这就是我们的父母儿女或配偶。越往外关系就越弱，比如我们周围大概由我们的密友、其他关系密切的亲戚构成了15人圈。而在邓巴看来，我们在日常能维持稳定关系的人际关系数大概为150（这也是很多社交网站用150来划分一个群落的缘故）。

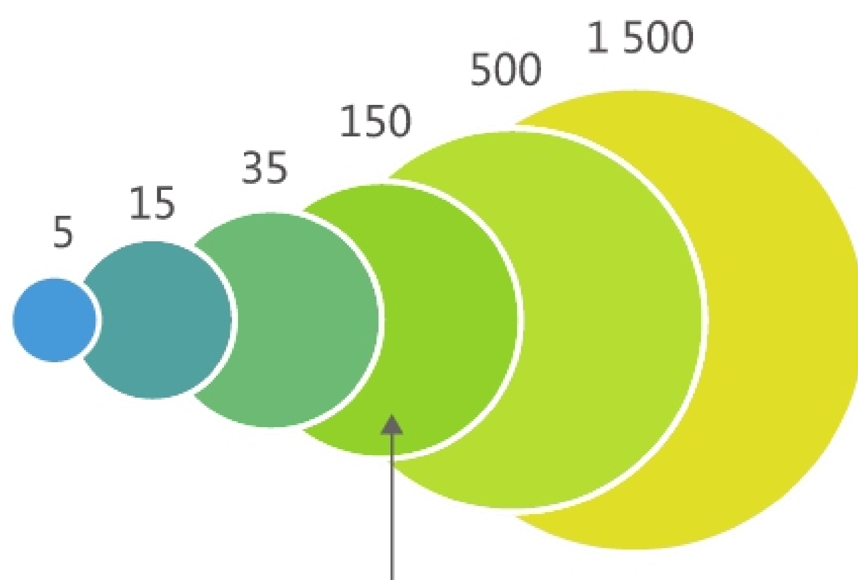


图3-4　邓巴的人际圈细分图

资料来源：Reach Cards.

综合马克·格兰诺维特强关系和弱关系的理论，以及罗宾·邓巴的“邓巴数”，我们现在需要对营销的本质下一个定义：营销就是推动一家企业的弱关系向强关系转换。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

用大白话来“翻译”上面这段话，营销就是：让不知道你的品牌的人知道你的品牌，让知道你的品牌的人喜欢你的品牌，让喜欢你的品牌的人买你的产品，让买你的产品的人经常买，让经常买的人还推荐其他人买……

营销人员的任务，就是不断寻找从弱关系向强关系转换的路径，这些路径或者更短，或者更有效，或者性价比更高……无论是技术、产品还是模式等创新，都意味着路径的改变——新路径的出现或者老路径的没落，营销人员对此要保持高度敏感。

弄明白强关系和弱关系究竟有多大的意义？这里我对微信成功的原因之一做个剖析，帮助大家理解强关系弱关系在微信这款产品中至关重要的作用，或者说，它们是真正起作用的因素之一。

案例 微信：激活昔日弱关系

微信能成功有好几个核心原因，其中有一个就是：激活昔日弱关系。

在此之前，先给大家聊聊各种通信方式，其实各种通信方式在营销中所起的作用不尽相同，其中最重大的一个区别就是能不能把弱关系转换为强关系。比如，手机就不具备将弱关系转换为强关系的特点。

过去我带销售队伍，要求他们出去谈客户后，把客户的联系方式拿回来。最开始时注重的是手机，但慢慢我发现，手机并没有将弱关系转

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

换为强关系的特点。

为什么？你想想，当你拜访完一个客户后，可能彼此只是打了个照面，然后回头你给对方追电话。打第一次，人家可能会礼貌地接一下。打第二次，人家就会不耐烦地告诉你我在开会。打第三次，对方直接就给你当骚扰电话掐了。

电话的特点是：强话题，强回应，弱背景，这就决定电话难以将弱关系转换为强关系。

什么意思？就是通话方拿起电话来，每一分钟都得有人在说话，中间不能有好长时间的沉默，即使几分钟的沉默也不允许，这叫强回应，通话一方说了另一方就一定得答，中间不能有间隙。

既然每分钟都得有人在说话，所以他一定是围绕强话题展开的，比如订餐、订票、投诉、咨询等。除非是强关系通话（也就是和你父母或者密友通话），和弱关系是不能通过电话进行泛话题瞎聊的，想想你企图跟一个谋面不多的生疏客户试图电话闲聊会遭遇的尴尬吧。

此外，如果和弱关系通话的话，你很难通过电话了解到对方的背景情况。

那么，弱关系能转换为强关系的路径是什么呢？答案是兴趣、事件等，能让双方找到相关性，找到共同话题点深入交流。因此，能将弱

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

关系转换为强关系的通信工具是IM（即时通信工具，比如QQ、MSN等）。因为IM的特点是：泛话题、弱回应、强背景。

我早年亲身经历的一个例子是，我刚工作不久，一个500强的VP想来参观我的公司，他不想惊动太多人，所以就请我这个新人带着参观，末了，我问他要联系方式，他当然不肯把手机号给我这个新人，而是给我留了MSN。

多年后我才暗自庆幸，亏得他留的是MSN，如果留电话的话，可能我们再难有交集，除非熬到微信出来。

我加了他MSN，中间基本没有交流。时光一晃过去了5年，那时我正在忙装修电商网站的事，有一天，我突然看他MSN签名说自己在装修碰到了难题，我赶快把工程总监叫过来，问他这个问题怎么处理。

在工程总监的协助下，我很快帮助他找到了解决方案。于是我们俩开始你来我往火热聊起来，从装修的技术问题聊到风格问题，从风格问题聊到个人生活，从个人生活聊到泛文化，之后我们又见面，关系迅速拉近——从弱关系变为了强关系。

IM的好处就在这里，无论是QQ还是MSN，你可以慢条斯理地跟对方交流，发一条信息，即使几分钟甚至几天收到回复也不奇怪（弱回应）。平时转转小笑话，逢年过节给对方发发祝福，当然，你也可以

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

多关注对方的签名、空间，知道他的动态，然后找到跟他交流的个性切入点（泛话题、强背景）。

总之，IM具有社交的“长触面”，交流的人可以有很长的时间段来磨合，直到找到共同的话题拉近彼此的关系。

所以，微信出现后，有一个制胜的路径就在这里。许多在我们手机上“僵硬”躺着许久用不上的电话号码，现在突然被微信这个典型的IM工具变成了IM号。于是，你瞅见高富帅、白富美，瞅见你感兴趣的人时，就迫不及待看他的朋友圈，找到和他沟通的话题……

那些曾经停留在电话号码，无法转换的弱关系，被微信一下子激活成IM，踏上了转换为强关系的路径。

这也是其他竞争对手想步微信后尘，开发和微信一模一样功能的产品，却再难复制微信辉煌的原因。我们的手机不仅存储了最多的强关系，也存储了许多久久难以转换的弱关系，现在这些关系都可能通过微信转换为强关系，而转换了的强关系牢牢地扣在微信背后呢！

复制微信的功能很简单，但要复制微信背后的强关系网就太难了。而强关系的共同话题又是最多的，这反过来使得微信的应用场景大为丰富。你想想，每天和你的同事、家人、密友，你总会有很多说不完的话。这就是微信能成功的原因之一。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

微信的成功也提示我们，设计一个网络属性的产品，不仅要注重这个产品自身，注重产品的材料、功能，更要注重隐藏在这个产品背后的网络，尤其是人际网，这是“真正起作用”的因素。这就是后面我在聊产品设计时谈到的网络的外部性，或者梅特卡夫定律。

营销，就是不停地寻找弱关系向强关系转换的有效路径。在营销规划里有一种方法——角色路径法，就是把与业务相关的所有的“角色”列出来，然后从其中间找到从弱关系到强关系的有效路径。

案例 易宝公益圈营销模式创新：强关系滚雪球

易宝公益圈（gongyi.yeepay.com）是互联网三大公益圈之一，汶川地震的时候，通过互联网小额捐赠的6000多万元善款中，有1850万元是通过易宝公益圈捐赠的。

2015年，紧随互联网金融思维的渗入，易宝公益圈也在谋求模式升级。

老版公益圈的模式：让公益机构或者项目直接面对捐赠者，这本质上是推动弱关系直接向强关系转换，路径主要有：

（1）依靠公益机构和项目本身的吸引力。这对于推动日常捐赠很有帮助，但除了一部分明星机构、明星项目之外，其他机构和项目受制于有限的资源，难以形成日常强大的吸引力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

（2）突发性事件推动。比如地震、急重疾病等。这类事件对捐款的刺激最明显，但此类事件具有偶然性和突发性。

（3）公益机构和公益项目自身策划的活动。这也能推动捐款出现高潮，不过这类活动本身也要有成本投入，有的活动有明星力挺，但明星的排期有限，所以此类活动也不太可能频繁进行而形成对日常捐赠的持久影响。

因此，从表面看来，这种模式貌似让公益机构或公益项目直接面对13亿民众，潜在捐赠人群的基数很强大，但本质仍然是用赢取关注度来转换为捐赠，在这个过程中，赢得大量弱关系人群的关注，继而推动他们向公益机构捐赠的路径实在太长了。

在规划新版的易宝公益圈时，我们首先列出了与公益捐赠相关的角色，发现在公益机构或公益项目与最终的捐赠之间，其实还有很多角色的存在（见图3-5）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

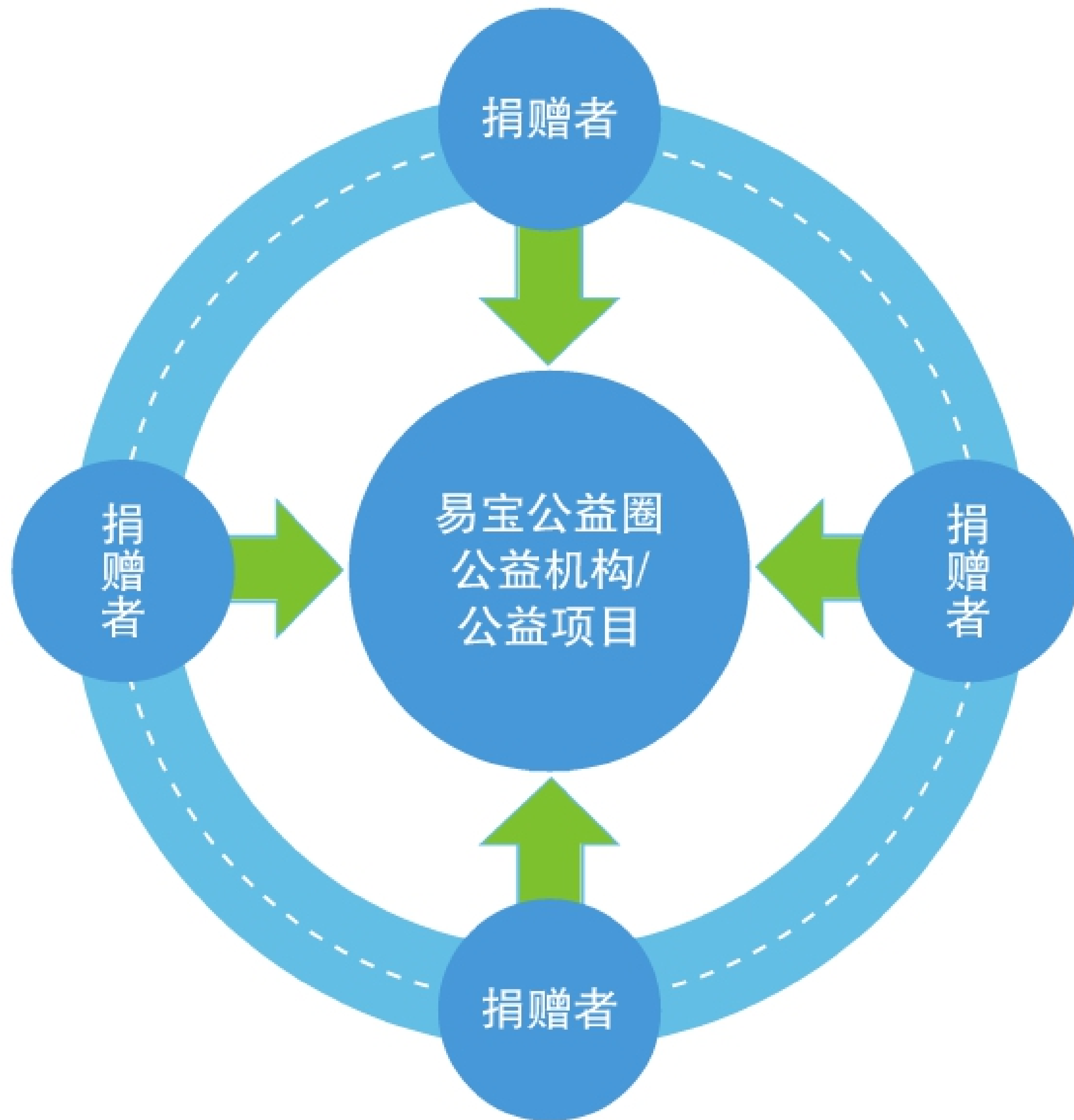


图3-5　易宝公益圈

比如，很多公益机构都有自己的明星代言人，都有自己的志愿者队伍。

不少公益机构也和企业建立了公益合作，企业不仅自己积极向公益机构捐赠，而且也推动自己的员工参与到公益活动中来。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

对于一些年头比较长的公益机构和公益项目来说，不少曾经受益的人也积极站出来，支持这些公益机构和公益项目。

所以，我们决定针对公益机构和公益项目与大量捐赠者之间的路径过长这个核心问题，采用一种全新的模式，即强关系滚雪球的模式。

这个模式的逻辑很简单，就是公益机构有自己的粉丝，比如代言的明星、捐赠的企业、曾经的受益人、志愿者等，而这些粉丝又有自己的粉丝，明星的粉丝不用说，企业首先有员工，志愿者则有团队，即便是一个很平常的受益人，他也会有几个密友粉丝（见图3-6）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

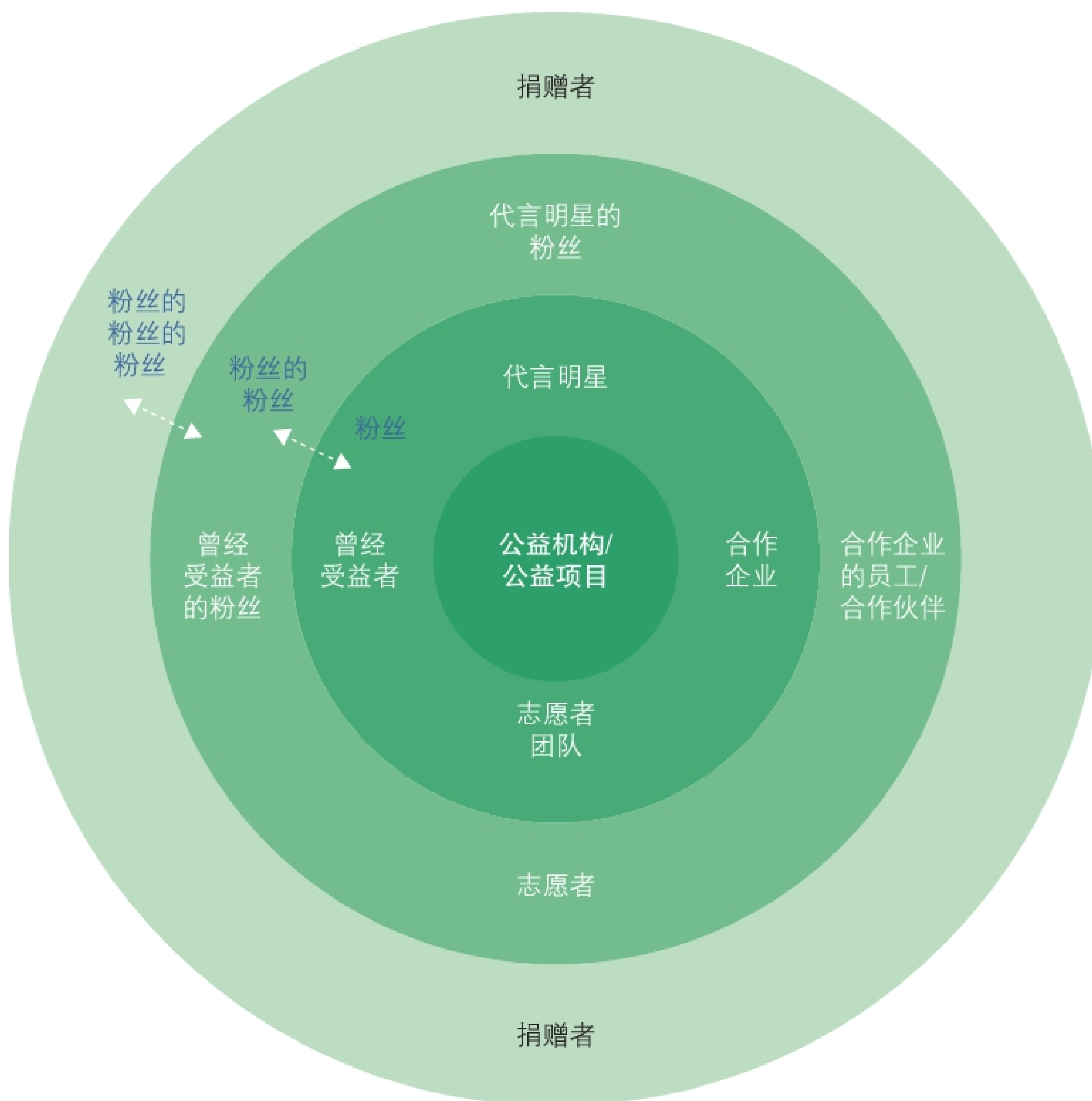


图3-6　强关系滚雪球的模式

人人有粉丝，只是或多或少而已。

所以，易宝公益圈就是要负责搭建一个平台，让公益机构/公益项目和他们的粉丝，以及和粉丝的粉丝互动起来。显然，公益机构/项目和他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

的代言明星、合作企业、志愿者团队等是强关系，捐赠的转换路径是很自然的。依此类推，最终在公益机构/公益项目和广大的弱关系捐赠人群之间建起了有梯度的转换路径。

短路径，强价值

《道德经》是一部汇集了先贤智慧的经典，这个我们大家都知道。不但是在中国，包括在欧美都是如此。你可以在美国亚马逊上用英文搜搜“道德经”，会很吃惊地发现《道德经》有相当多的英文译本，而且最畅销的译本，大概可以在亚马逊的畅销总榜常年保持排在5000名以内，这在书籍品种浩如烟海的亚马逊是非常了不得的一件事情。

“道”不仅在《道德经》里，在中国哲学里都是一个非常核心的哲学范畴。有意思的是，“路径”在互联网里、在轻营销里也是一个很核心的范畴。而“道”和“路径”恰好有相同的意思。

先说说什么是路径，其实就如我们走路一样，所谓的路径就是依循时间顺序，我们做事的步骤和轨迹。

比如在电商网站买一本《道德经》，我们先要打开电商网站首页，然后找到图书分类，再找到“中国哲学”这个子类，接着是“先秦哲学”，随之在结果中浏览有没有《道德经》，这是一种路径。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

也可以打开电商网站首页，直接在搜索引擎里输入“道德经”或者“老子”，再从搜索结果中选择，这是另一种路径。

如果在互联网公司做营销工作，你经常会听到别人告诫你——路径不能太深啊。

例如，你在电商网站销售货物，能让别人点击两个页面就能找到你的产品，就千万不要让别人非要点三个页面才能找到；能让人一眼看到的，千万不要让人多动动鼠标才能看到。这就是为什么在搜索引擎搜索出来的结果中，前三条点击率是最高的缘故，你要让人动动鼠标往下拖看更多的结果，路径每深一层，用户就损失一大片。

再比如给文章或者书取标题，让人感兴趣的“兴奋点”“价值点”路径就不能太深。给本书取标题时，最早就有这样的建议：“互联网营销推动中小微企业转型升级。”

你说这个标题描述对不对呢？也对，但它让人兴奋不起来，价值点藏得太深。后来我就提炼了两个兴奋点和价值点：一个是“互联网+”，正好是热词，也是互联网走到一个新时代的标志，一看就引人注意。

另一个就是小预算玩转大市场，这是全书的一个核心价值点，你不能把它藏在封面之后，非要等读者翻开读上半个小时才蓦然明白，哦，原来这本书是很有价值的，它教会我们怎么用很少的预算做出大市场的效果！这个核心价值点必须在封面上就亮出来，一眼就让读者注意

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

到、领会到，否则藏在封面之后，就算只是隔了一层薄薄的纸，效果也会相差千里。

二维码扫码支付出来的时候，有朋友问我怎么看，这会不会成为一种颠覆普通支付方式的新模式？我给他讲了一个场景，假如我们在公交车上，不是用公交卡（NFC支付），而是用二维码支付车费，想想会是什么样的场景吧。

一大清早，一辆公交车开过来，三四十人拥上去。好嘛，要二维码支付，每人都掏出自己的手机，然后给屏幕解锁，找到扫描二维码的工具，打开，瞄准二维码扫一扫。一次没扫上？那就再扫一次？还没扫上？再来一次……

这公交车就不用开了！

二维码支付有很多好处，但它的一个缺陷，就是使用的路径太长，根本适应不了需要短平快结算的场景。要再把它搬到高速上替代ETC收费，那非出大事不可。

路径越短，价值越强！

案例 亚朵：以书为道

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

我第一次去亚朵酒店，是为上海吴晓波书友会分享《看见未来：改变互联网世界的人们》，到了这家酒店发现很有特色，三联书店居然开到了酒店里。一旦你入住酒店，就可以自由借阅图书（作为VIP的我可以最多借阅三本），并且离店时可以带走，以后再到其他亚朵酒店归还就好。

后来我休假，到了西安，欣然选择入住亚朵酒店。大堂里仍然是书吧，虽然不是三联书店，但书的品位都不差，而且还有儿童专柜，为小孩子摆上了不少妙趣横生的童书。这下在酒店大堂办理入住或离店时，大人就不必为没有耐心的孩子吵嚷调皮而烦恼。

从营销的角度来说，酒店大堂里有一个书吧，进门后，你立刻就可以通过满架子的书，直观感受到这家酒店的气质和特色，人文关怀的价值共鸣扑面而来。入住后很多贴心的服务，比如为劳累奔波一天的你送上泡脚的木桶，或者是择洗干净的当季水果等，会再次强化这种价值共鸣。

书非但可以起到直观呈现酒店人文价值关怀的作用，而且可以抚慰独处异乡人寂寞的心灵。

不是吗？在我们出差时，酒店门口被塞上几张色情小广告是很常见的事情，而如果住店的客人能捧着自己的喜欢的一本画册、一本诗集或

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

者小说，让在异乡的几个夜晚度过得更有情调，不正为酒店减少了很多不必要的麻烦吗？

书更为分布在不同城市的亚朵酒店建立了一种微妙的连接。

酒店允许客人把书带走，其实客人真不还，也损失不了几个钱。但真正能爱不释手把书带走的客人，往往又都是很有人文情怀的高素质人群，他们真的会为了还一本书，再到下一家亚朵酒店去。书铺开路，连接起了很多亚朵常客和亚朵酒店。

其实再深入观察下，你会发现亚朵酒店很多都开在有人文情怀的地方，比如西安这个文化古城，我入住的亚朵酒店打开窗，千年的古城墙就可以跳入眼帘。后来到大雁塔附近游玩时，又惊奇地发现那附近也有亚朵酒店，让你推窗就可以蓦然看见千年古事。

在上海、成都以及其他很多城市，我们有关《看见未来：改变互联网世界的人们》，有关《轻营销》，有关《从0到1》的分享都得到了亚朵酒店的场地支持。亚朵非但分文不取，甚至还会为到会人员精心准备好果盘。

最近听闻亚朵把酒店都开到了尼泊尔窥见湛蓝深空的地方，似乎一个有人文情怀的人步伐可能走到哪里，亚朵就会开到哪里。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

这就是一种巧妙的情感为本，以书铺路，建立起人与店、店与店高超的路径营销。

案例 路径创新的典范：洗碗机放进水槽里的奥秘

前面我们谈到过，频次是产品设计一个非常重要的维度，越有固定使用频次的产品越有生命力。在人的行为中，饮食是有固定频次的，一日三餐，没人能免俗，所以围绕饮食做产品的创新会很有生命力。

方太水槽洗碗机就是这样一款产品，这款产品是由方太协同瑞德设计历时五年研发，深入上千个家庭仔细观察用户习惯而做的创新。

在准备一家人的饮食时，饭前洗菜，饭后洗碗、洗水果是必做的动作。日复一日、年复一年的重复操作，很容易让家庭主妇像流水线上的工人一样产生厌烦的情绪。

因此，洗碗机、洗菜机先后应运而生，不过过去在市场上一直没有大面积普及开。

从功用上来说，消费者对洗碗机和洗菜机的洁净作用是有顾虑的，尤其一定年龄层次以上的消费者，会认为机洗不如手洗干净。

此外，中国大多数家庭的厨房空间有限，要在狭小的空间里再塞进两台机器，考虑的就不仅仅是钱财的问题了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

如何能打造一个广为市场接受的新品类?

瑞德设计把目光盯向了年轻的消费者，和他们小小爱巢的厨房空间里面还可创造性利用的空间——水槽。

对年轻一代来说，其实在洗涤上早就养成了对机洗的路径依赖。他们早就习惯了使用全自动洗衣机，习惯了把衣服往洗衣机里一扔，几十分钟以后就直接取出来晾晒，中间不会再去理会洗涤的过程。他们对机洗的效果有着更合理的预期。

现在的关键就是，要把这种对机洗的预期和路径依赖移植到洗菜、洗碗上来。

水槽本来就是用来洗菜、洗碗的，大多数水槽都有两个眼儿，为什么不把洗碗机和洗菜机集为一体放入其中一个眼儿呢?这样手洗在水槽的一个眼儿完成，机洗则在另一个眼儿完成，相得益彰。

这个设计更为关键的是，把机洗和手洗放在水槽并列的两个眼儿里，用户每次洗涤时都会面对机洗和手洗的选择（注意这里的用词“每次”，如果是远离水槽的独立洗碗机、洗菜机就不会有这样的效果），越来越多的用户，即便开始是打算用手洗，也常常抵制不住诱惑去选择机洗。关键在于这种诱惑不是偶尔出现的，而是每次准备洗碗洗菜时你都会面对。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

于是，越来越多的人选择机洗（从感性层面）。

接下来，只要机洗的效果足够理想，就能强化用户对这一路径的选择。

为避免机洗二次污染，坚决放弃添加任何洗洁精，依靠加温、高频超声加湍流速洗的技术，以及十几个不同角度喷头盆旋转喷射出高压水流，不仅可以实现良好的去污效果，还可以依靠超声波去除蔬菜水果表面上的农药残留。机洗的洗涤效果符合甚至超越用户的预期，从使用体验上强化了用户对机洗的路径依赖（从理性层面）。

这是一种路径的创新，也体现出精彩的工业设计要能真正洞察人性。

最终，方太水槽洗碗机的路径创新大获全胜，方太和瑞德设计携手打造了水槽洗碗机这个新品类，独创了22项发明专利，彻底改变了华人数千年的洗碗习惯，荣获了诸如德国红点设计大奖等盛誉和很高的市场接受度，开辟了千亿级的厨房洗涤新领域。

场景：掌握轻营销的基石

理解场景是掌握轻营销的基石，因为很多“真正起作用”的因素都是从场景里剖析出来的，对于产品研发和销售更是如此。尤其跟后面我们要聊到的“镶嵌”结合起来时，场景分析迸发的威力就更强大。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

我见过不少做生意的老板，学历不高，理论知识也不多，但是做生意非常厉害。为什么？其中缘由之一就是他们的“场景感”非常强。他们接触过大量的客户，见过非常多客户应用产品的场景，也深知什么是典型场景，什么是非典型场景。

最重要的是，一旦洞悉典型场景，他们就能剖析出其中“真正起作用”的因素，由此单凭直觉常常就能把握准商机。这不能不说是一种让人叹为观止的能力！

场景怎么会有这么大的威力呢？这是因为很多“真正起作用”的因素都潜藏在场景里，而要剖析出这些“真正起作用”的因素，首先必须要描述对场景。

场景很简单，因为人都生活在具体场景里，也就是说，人是生活在具体的时间和空间、具体的画面和故事里的，没有人能生活在抽象的概念里。我们也可以说，生活就是一个场景接着另一个场景。

虽然每个人都生活在具体的场景里，但在营销里，描述一个场景常常需要经过练习。如果对一个场景描述很成功的话，听者听完描述，脑海里应该能浮现出一幅具体画面，注意，一定是要能视觉呈现出来的画面，这点对于随后从场景中剖析出“真正起作用”的因素相当关键。

对比下面两个例子。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

描述1：

听闻地震的消息，我们单位组织捐款，领导捐了1000元，我捐了400元。

描述2：

早高峰的地铁站台，地铁呼啸而来，随后停稳，地铁门一打开，下车的人还没下完，上车的人就迫不及待地往门里挤。

这两个描述，哪一个才是场景描述？

答案是描述2。

为什么呢？

因为第一个描述无法还原为一个具体的画面。

单位组织捐款这是个非常抽象的描述，具体的画面可以是放一个捐赠箱在公司前台接受捐赠，也可以是在网络上发起的捐赠。单单听单位组织捐款这个描述，你脑海里是无法浮现出一个具体画面的。

就算是放一个捐赠箱在公司前台接受捐赠，也还是不能让人产生具体的画面感。大家是有组织地在同一个时间段排队捐赠，还是把捐赠箱放在前台，大家从捐赠箱边上过的时候随手捐赠？这两者可是完全不同的场景。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

所以，场景描述最核心的是，一定要能还原为一个时间、空间里的具体画面。

比如描述1，这样修改后就可以成为场景描述：

单位组织给地震灾区捐赠，周五16点，同事们排着长队，拿着现金往放在前台的捐赠箱里塞钱。我排在我们部门领导后面，看见他塞的钱有800~1000元，我就跟着塞了400元。

当这个场景被成功描述出来时，我们就可以剖析其中对推动捐赠“真正起作用”的因素了。

（1）慈善心：听闻地震很挂念受难同胞，所以有了捐赠的动机。

（2）信任：信任单位，所以参加单位组织的募捐活动。

（3）氛围：大家排队捐赠，同事的参与度是高是低一目了然。这时虽说是自愿，但别人排队捐款你在一边闲坐着总会不好意思吧。

（4）标杆：以领导为标杆，捐的比领导少，但也少不太多。

描述1也可以修改为另一个场景。

单位组织给地震灾区捐赠，在公司前台放了一个透明的捐赠箱。我中午走过时扫了一眼，箱子里有小半箱子的钞票，50元居多，当然也有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

100元，此外20元、10元的似乎也不少，竟然还有硬币，我随手就掏出100元塞了进去。

这个场景看起来和上面的场景很相似，但其实推动捐赠“真正起作用”的因素不尽相同。

（1）慈善心：听闻地震很挂念受难同胞，所以有了捐赠的动机。

（2）信任：信任单位，所以参加单位组织的募捐活动。

（3）氛围：捐赠箱里有钱，说明肯定有同事捐赠了，但无法确定同事的参与程度是高是低，不清楚究竟有多少同事捐了。

（4）标杆：不确定什么样的同事捐了多少钱，募捐箱里面竟然有10元、20元的钞票，甚至有硬币，看来不是每个人都捐很多的，也许捐100元就不少了吧。

看起来相似的场景，其实“真正起作用”的因素不尽相同。所以，当把场景描述得非常有具体画面感时，才为正确剖析其中“真正起作用”的因素打下了坚实基础。我们也从这两个场景对比中看到，由于在氛围和标杆这两个起作用的因素上存在不同，同样是单位组织捐赠，同样采用募捐箱的形式，但造成的不同结果其差别也是很大的。而这种差别只有从具体场景中才能剖析出来。如果只是概略地依据含混的描述，是难以剖析出这些“真正起作用”的因素的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

再次提醒，场景是整个轻营销的基石，场景描述错了，整个营销全错。

未必要理解竞争对手，但一定要理解用户

我在服务宝洁的时候是抱着疑惑、寻求答案的态度去的，所以自然能想到的是，宝洁究竟靠什么取得的成功？

你还真别说，宝洁自己真的对此做过总结，即宝洁的五大核心优势，分别是：对消费者的理解、创新、品牌建设、走向市场的能力和规模。

其中，对消费者的理解被放在更为核心的位置，在我个人看来，这也确实是宝洁营销的起点。

有一次我们组织一个大型的活动，有媒体就在现场提问宝洁的一位管理者，你对竞争对手关注多吗？她的回答是，也会关注，但更多时候我们会关注消费者，因为竞争对手对消费者的理解可能是错的，那样的话过于关注竞争对手就更是错上加错。

案例　为什么宝洁在中国推出的第一个品牌是海飞丝

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

宝洁是1988年进入中国的，有趣的是，宝洁进入中国时，推出的第一个品牌并不是宝洁最经典的洗衣粉，而是洗头发的海飞丝。这是为什么呢？

要聊起这个话题，得先聊到宝洁为开辟中国市场而雇用的第一个人。这个人既不是销售，也不是研发，而是专门做市场调研，做消费者理解的，叫吴凯，一个说一口流利中文的英国女孩。这个吴凯在中国走街串巷，对中国消费者做了很多观察和研究。

我们都可以回忆下20世纪80年代末的场景，那时对洗衣粉的判别标准是质优价廉，价廉很好理解，质优是什么呢？就是要能起泡，泡沫越丰富，感觉洗衣粉就越好。对洗衣粉的品牌倒没有那么讲究。

在自己家后院洗衣服，洗衣粉往盆里一倒，越搓泡沫越多，泡沫越多越有成就感。谁在乎品牌呢？

但你别看那时候大家日子过得不如现在宽裕，可比现在注重面子。家里再穷，好衣服也得备上几套，每逢过节聚会、参加婚礼，也得穿得整整齐齐、精神满面。这就是咱们中国人的特点：注重社交，注重面子（注意这点，即使不是互联网产品，宝洁当时也特别注意到了产品的社交属性，这是非常老辣的商业眼光）。

宝洁通过调研，就发现了这其中的微妙，所以决定，进入中国的第一个品牌是用来洗头的海飞丝，而不是洗衣粉。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

为什么呢？你看看当时为海飞丝拍的广告就知道了。

一对情侣，相拥在一把小伞下，所以女孩子的担心就起来了，怕自己的爱人发现自己有头皮屑，那多没面子啊，幸好有海飞丝可以去头皮屑呢！洗发去屑，一举两得，当然值得选择。

这就是选了在中国，其实也是在全世界最常出现，也是最容易让人用心去关注的社交场景——恋爱，大家的目光一下子都过来了。

广告拍得很有港台范儿，为什么呢？因为当时正是港台剧风靡大陆的时候。欧美的生活虽然好，但和当时大陆的生活有太大的距离，遥不可及，而港台的生活是大家所羡慕和效仿的。

后来的故事大家都知道了，海飞丝在中国一炮而红，宝洁也因此顺利进入中国，从此在中国的发展顺风顺水，一路凯歌。其中很深刻的缘由，就在于宝洁很深刻地理解了中国人的心理和社交特点。

前面我们讲场景分析，场景是一个又一个具体时空里发生的故事。但这还不是最核心的，核心在于，场景分析多了，慢慢我们要对这些场景里出现的人进行分析，分析这些人的心理和彼此的关系。

人再多，也是个有限集，不要狂想树个品牌，开个店就能面对中国13多亿人。开个店，一年能有个几百上千名回头客就是了不得的事情了，你要做的事情就是把这几百上千人的心理和关系摸透，况且这几

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

百上千人还可以再分类把握理解。一旦你充分理解了这几百上千人，再设计产品也好，商业模式也罢，就会相当得心应手。不然你磨破脑筋想营销办法，常常是想一个错一个，越来越找不到方向。

此外还要注意，对于用户的理解绝非一劳永逸，必须持续不断。道理很简单，因为人会变，人的心理在变，需求在变，人与人的关系也在变。二三十年前，我们买东西追求的是耐磨耐用，追求厚实、个头大，今天大家追求的则是轻巧、美观。为什么今天做饭的电饭锅、电饭煲容量远远没有过去家庭里蒸饭的甑子大呢，因为今天的家庭人口普遍没有过去多，一个大家庭里有十几号人在今天的家庭，现在尤其在城市家庭里是很难想象的。

镶嵌和分层：打通理论和实践的路径

我有个师弟，很认真地跟我探讨过一个问题，他说他很虔诚地读了萨缪尔森的《经济学》，可怎么还是找不到发财的方法呢？难道是因为《经济学》讲的理论不符合实际？

这个问题其实很典型，不止一个人跟我讨论过。我就反问他，驾校能教会你基本的驾驶技巧，但驾校可能把你这一生遇到的所有具体路况都告诉你，教会你怎么应对吗？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

显然不可能，因为我们开车上路，每分每秒路况都是千变万化的，需要驾驶员实时针对路况做出应对，随时调整方向盘、油门或者刹车。没有任何一本书，也不会有任何一个驾校，可以把开车遇到的具体场景全部列出来，还告诉你怎么去应对这些场景中遇到的问题。

我们不能不承认一个现实，任何人任何时候都是生活在具体场景里的。人的一生，就是由无数具体场景拼接起来的。没有人能把你一生的所有场景描摹出来，然后告诉你怎么做是正确的，无论是为了挣钱还是为了考试、恋爱等，没有人能做到这点。

我曾经看过一个童话故事，主人翁买到一本百科全书，这本百科全书宣称能把主人翁生活里每分每秒要做的事情都写出来，一下子主人翁就感到生活有了方向和指导，他按书上的指导约了女朋友去郊游，然后呆板地每分每秒按书的描述去做，结果可想而知，他弄得一团糟。

童话里都实现不了的，现实里当然就更不可能。

所以，理论和实践天然就有鸿沟。实践里是一个又一个具体的场景，但理论是一个又一个的抽象概念。找不到打通理论和实践的路径，当然就难以感到理论的力量。

现实里有些人不喜欢谈理论，甚至认为谈理论是不脚踏实地的表现，这肯定不对。这就犹如认为由于依靠基本驾驶技巧无法应对具体的驾驶场景，而放弃学习基本驾驶技巧一样危险。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

那么，怎么打通理论和实践的隔膜呢？

这就要谈到一个重要的概念——“镶嵌”了！

我们先用常见的自然现象来帮助大家理解镶嵌。

水在空中的时候，体现为“云”。云是没有形状约束的，呈现什么样的形状都可以，所谓行云流水，天马行空嘛。这就好比理论，停留在思想层面时，怎样表达都可以。比如近年流行的“互联网思维”，就出现了很多版本的解释和阐述，好好的一个概念，最后被描述得无所不能，简直成为包治百病的神器。

但水变成雨滴，再落到地面时，情况就不一样了。

地面的水汇聚、游走都是有轨迹的，也就是我们常见的河道。

雨滴落到地面，于是就有了三种命运。

一种命运是放弃曾作为云而天马行空的骄傲，老老实实地进入地面的河道，“镶嵌”进去，按照地面水流既有的轨迹走。这就是我们常说的贴合实际，接地气。

还有一种命运是这些雨水很不得了，汇聚起来力量大，把地面既有的水流轨迹给改变了，形成新的河道，这就是我们常说的创新。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

比如电商的崛起，就改变了人们原来的行为轨迹。过去人们购物需要花费大量时间去逛街，很累，但是省不掉。电商出现后，看上什么好东西，下了单，自然会有人送上门，不用自己跑腿，节约时间和精力。这就改变了消费者的行为轨迹，是一种创新。

第三种命运，是既不能“镶嵌”进既有的河道，也没有能力形成自己的河道，只好躺在地面上，慢慢被蒸发掉。这就是我们常说的不接地气，不接地气的结果常常就是以悲剧收场。

理解镶嵌的核心要诀在于理解“分层”。

还以开车为例，来聊聊分层是怎么回事。

开车这个事情，至少可以粗略分为4个层次：①道路；②车的机械架构；③驾驶员的驾驶技术；④驾驶员找路的本事。

这4个层次是有高低区别，一层一层“镶嵌”的。

首先，道路属于最基本的层次。不管什么样的车，都要遵循既有的道路行驶。没路的地方车就跑不了。道路要有了坑洼，车就难免颠簸。道路要有了弯道，车就必须要拐弯。无论什么样结构的车，豪车还是驴车，都必须要镶嵌到道路这个最基础的层次上。

其次，驾驶员无论驾驶技术如何，都要镶嵌到车的机械架构上。车有油门，你才能加速。车有刹车，你才能减速。车有了方向盘，你才能

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

转向。

最后，驾驶员找到路线，从始发地到目的地，这个行为要镶嵌到驾驶员的驾驶技术里去。没有驾驶技术，不懂得怎么驾驭汽车，仅仅知道路线是无法把车从始发地开到目的地的。

这4个层次，各层向更基础的层次镶嵌，而不是颠倒过来。

平日里，当朋友开车来探望我们时，我们往往只是告诉他一个粗略的路线，走什么路，在哪里拐弯，却不太可能喋喋不休地去跟他讲什么情况要刹车，什么情况要超车，遇到红绿灯怎么办，更不太可能去谈方向盘的原理是什么，发动机的原理是什么。我们也绝不会说，车一定要跑在道路上，遇到弯道要拐弯之类的废话。但其实，这些表面不用说的内容其实都至关重要。

这个粗略的路线陈述就犹如理论一般，只是通过简单的言语表达，使用几个概念，表述清楚这些概念之间的逻辑关系等。

路线陈述对开车这个实践能不能达到目的至关重要，但这个陈述要能真正发挥作用，却需要逐层镶嵌。对不会开车的人来讲，车出了问题，或者道路塌陷等这些情况，这个陈述就会失效。

在现实中，之所以很多人对单纯的理论有没有用感到很困惑，原因就在于这里，真理之所以不能被每个人掌握应用，是因为太多人难以掌

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

握从真理到现实具体场景的逐层镶嵌的路径。

所以，当我们有一个抽象的目标需要在现实具体场景中实现，或者有一个抽象的理论需要在现实具体场景中应用时，我们就需要找得到这个目标或者理论以及现实具体场景中可以便利镶嵌的各种层次。

比如，我们希望从北京开车用时一个小时就能到天津。首先，基础层次就是要修好路，如果是泥泞路或者石头路，无论车怎么好都不可能实现这个目标。

其次，就是要有好车，能跑起速度。如果车本身结构限制最高时速150公里，驾驶员本领再大也无法跑到时速200公里。

再次，要有驾驶技术好的驾驶员，保证安全地跑到期望的速度。

最后，要有正确的路线导航，如果地图标错了，道路指示错了，司机辨识错了，也无法实现现实的目标。

镶嵌理论不是马克·格兰诺维特提出来的，却是他发扬光大的，格兰诺维特因此而成为新经济社会学的开创者。

谈了这么多镶嵌和分层，下面我们就看一个镶嵌的具体应用案例。

案例 蓝翔技校推广的“镶嵌”技法

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

下面这个段子曾经在微信、微博风靡一时，相信大家不会陌生。为了保持原汁原味就采用了网络的原文。

有一对情侣，男的非常懦弱，做什么事情之前都让女友先试。女友对此十分不满。一次，两人出海，返航时，飓风将小艇摧毁，幸亏女友抓住了一块木板才保住了两人的性命。女友问男友：你怕吗？男友从怀中掏出一把水果刀，说：怕，但有鲨鱼来，我就用这个对付它。女友只是摇头苦笑。

不久，一艘货轮发现了他们，正当他们欣喜若狂时，一群鲨鱼出现了，女友大叫：我们一起用力游，会没事的！男友却突然用力将女友推进海里，扒着木板朝货轮划去，并喊道：这次我先试！女友惊呆了，望着男友的背影，感到非常绝望。鲨鱼正在靠近，可对女友不感兴趣而径直向男友游去，男友被鲨鱼凶猛地撕咬着，他发疯似地冲女友喊道：我爱你！

女友获救了，甲板上的人都在默哀，船长坐到女友身边说：小姐，他是我见过的最勇敢的人。我们为他祈祷！不，他是个胆小鬼。女友冷冷地说。

你怎么这样说呢？刚才我一直用望远镜观察你们，我清楚地看到他把你推开后用刀子割破了自己的手腕。鲨鱼对血腥味很敏感，如果他不这样做来争取时间，恐怕你永远不会出现在这艘船上。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

什么？女友听到真相如同晴天霹雳，她悲痛欲绝，伤心无比，只想立刻跳进海里和男友死在一起。关键时刻船长拉住了她：如果我是你，一定会好好活下去，并用挖掘机把这条大海填平，为你的男朋友报仇雪恨。

女友沉默数秒，冷静地问：挖掘机技术哪家？船长：中国山东找蓝翔。

为什么这个故事能风靡一时，读完明明知道是则广告，还能被大家广为转发呢？

这就是用了镶嵌的营销技法。

人类的行为，或者心理同样是分层次的。而男女之事、情爱之事，是非常基础的层次，这个段子就是把一则商业广告镶嵌进了男女之事、情爱之事。

我曾经饶有兴趣地调查了中国四大名著在美国亚马逊的销售排名（注意，是amazon.com而非amazon.cn）。结果吃惊地发现，排名最高的居然是《红楼梦》。

为什么？我一度百思不得其解，美国人难道这么理解大观园？最后我想明白了，道理很简单，因为男女情爱是全人类共同的关注，即所谓“饮食男女，性也”，这就是人性，是人就会这样。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

所以，男女情爱主题往往能获得很高的关注度，而把商业广告镶嵌进这类主题，自然就能获得更高的关注效果。

营销驱动力的“变易”

做了前面这么多的铺垫，现在我们就要切入正题，讲讲产品驱动、渠道驱动和受众驱动这三大驱动力究竟从20世纪八九十年代到现在发生了什么变化。

渠道：轻重混合渠道

前面我们说过，传统渠道是很“重”的。一个产品，从厂家生产出来，到最终消费者拿到手里，要经过很多层代理商、经销商，流通的效率低，成本也比较高。

互联网，尤其电商的出现改变了这种局面，越来越多的产品可以绕开传统的臃肿渠道而短平快地进入消费者的手里，甚至可以从厂家直接送到消费者手中，这样效率很高，成本也大大降低。现在这种轻渠道模式发展越来越快。

在商务部发布的《中国电子商务发展报告（2013）》中，我们可以看到2013年网络购物用户规模达到3.02亿人，而全年网络零售交易额超

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

过1.85万亿元，这虽然只相当于当年社会消费品零售总额的7.8%，但我们要看到它的成长速度。

2013年，全年网络零售交易额同比增长41.2%，而社会消费品总额的同比增长才不过13.1%，网络零售交易的占比越来越大。当前的渠道结构，已逐渐走出单一重渠道的模式，而进入轻重渠道混合的局面（见图3-7）。

每次我分享到这里，总会有人问品牌推广的问题。

“唐老师，你前面谈到，在品牌推广中，内容就是产品，媒体就是渠道，对不对？”好思考的朋友会追问。

对，事实就是如此。

“你说今天的渠道结构呈现轻渠道的情况，电商确实如此，但媒体传播渠道我感觉不会这样啊？”疑问就出来了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

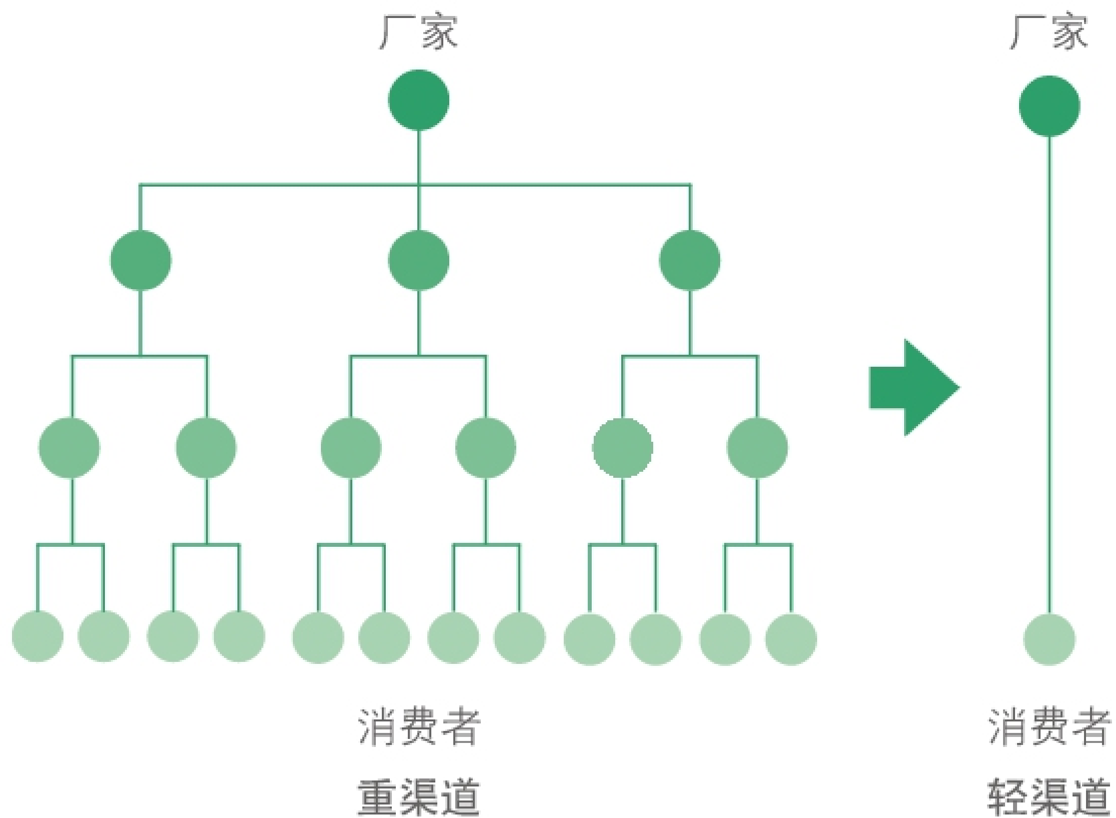


图3-7　重渠道与轻渠道

确实，乍一看，媒体渠道呈现了和电商渠道不太一样的结构。我们今天多在通过微博、微信获取信息，如果把每个人都看作传播中的一个节点的话，微博、微信呈现的是一种网状结构，信息内容是在这种网状的渠道结构里流通的（见图3-8）。

如果说电商的渠道结构从本质上讲，是将产品和服务在生产者和最终消费者之间的路径最短化，那么在品牌推广中，这种网状的渠道结构

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

看起来和电商轻渠道的结构不太一样，为什么呢？难道品牌推广很特别，渠道结构不是轻渠道？

品牌推广的渠道当然是轻渠道，甚至比电商还轻。一篇文章、一个笑话或者一幅图片被创作出来，放到微博、微信上，只要内容好，很快就会被人转走。创造者和消费者之间的路径是足够短的。



图3-8　媒体渠道

只是和电商不一样，在品牌推广的信息传播中，出现了一个特有的行为——分享，俗名称为转发。这个行为是电商渠道里难以出现的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

我们从电商购到的大多是实物，或者是有明确价值的信息，比如电话卡。无论实物还是电话卡，都无法实现无损耗分享，如果把一块面包和另外一个人分，你手中当然就只剩下半块面包，分享的人越多，每个人能拿到手的面包就越少。

所以，在大多数情况下，产品从商家达到消费者手里，这个流通就终止了，很少有分享，尤其是网络分享。流通的结构非常简单，恨不得是两点一条直线。

但在微博、微信里流通的信息就不一样了。在多数情况下，信息的价值不会因为分享多而被损耗，而且信息不涉及物流，可以瞬间在全球任意网民间分享。正是这让人眼花缭乱的分享让信息呈现出来网络状的结构。

内容营销，或者病毒营销的一个要点，就在于研究透分享行为。

受众：社群的崛起

在各种驱动模式中，受众的变化才是对整个商业影响最大的变化。道理很简单，他们才是最终出钱的人，是各个行业、各个企业真正的老板。这些老板的性情偏好要是变了，对商业的影响是立竿见影的。

那么，在产业互联网时代，受众发生了什么样的大的变化呢？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

我先从经历过的一个实际小故事讲起。

案例 回到小镇就业的外语才女

我有一个侄女，来自西南边陲的一个小镇。这个镇有几万人，非常小，对城镇里年轻的一代人来说，曾经最好的出路就是好好读书，考大学，然后去大城市就业。

我这个侄女很争气，非常有外语天赋，她如愿以偿考上了大学，外语专业，毕业后在北京进了一家外企。

但在我听闻她进入外企还不到一年时，和她在微信上聊起来，才大吃一惊地发现，她居然回到了那个曾经要苦熬着离开的小镇就业。

辛辛苦苦从这个小镇上走出来，怎么又回去了呢？

她乐呵呵地告诉我，在这个小城镇上生活没有什么不好。

从挣钱的角度看：虽然小镇的工资肯定比不上北京，但是小镇的房子很便宜，购房根本没有太大压力，此外交通根本不是问题。这还不是根本，最重要的是，小镇的工作很清闲，基本不加班，她就有大量的闲余时间由自己支配，这样通过网络来接一些翻译的工作，参与一些外语的项目，收入其实算下来也很可观。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

翻译工作的来源通过网络就可以很便利地找到，和客户的沟通、翻译的材料通过电子邮件、QQ等方式都可以进行。翻译要查什么资料，核对什么信息，用好搜索引擎、专业网站和网络图书就是了，不一定非要依赖实体的图书或者大城市里才有的图书馆。而电子支付让付款也很方便。只要有网络，无论在北京还是这个西南边陲的小镇，工作起来都是一样的。

从花钱的角度看：过去小镇之所以让人感到生活质量不高，原因之一是很多商品买不到，那时候甚至买台电视人们都要花费至少一天的时间跑到县城，可选的品种也非常少，所以生活在这个小镇你会感到很封闭，和世界是隔离的。

但现在情况就不一样了，通过电商网站，什么样新潮的商品都可以买到，只是物流花费的时间稍微要多一些。她还自豪地告诉我，办一张外币信用卡，甚至可以买全球的商品，因此即使身处一个小镇，你也能真切地感到你和这个世界是接轨的。

从娱乐、社交的角度看：现在小镇的闭路电视，收的台不比大城市里少。这还不算，其实作为年轻的一代她很少看电视了，而更倚重网络。打开视频网站，什么样的节目都可以找到，通过各种社交工具，和天南海北的朋友都能联系上。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

“和我那些在大城市，在异国他乡打拼的同学、朋友相比，我最大的优势就是有了好多可以自由支配的时间，自我感觉生活质量比他们好很多，上个班中午还可以回家吃饭、睡午觉。”她很开心地告诉我：“况且小镇的空气真的好，贴近大自然，这才是生活。”

这个案例很能折射出当前受众端发生的变化。

1.教育

虽然“人傻、钱多、快来”这样的段子还时不时用来调侃一些现象，但我们要充分意识到，这只是调侃，一个最基本的事实是，整个社会教育，尤其高等教育程度在大幅度提高。

2013年，普通高等学校本专科在校学生人数达到2468万人，研究生在校学生人数达到179万。对比1993年普通高等学校本专科在校学生人数的253万人，研究生在校学生人数达10万人。20余年间，仅仅高校在校生人数就翻了10倍不止，国民教育程度的提高显而易见。

教育发展，直接的结果就是消费者的自主意识更强，自主判断更多，就如我这个侄女一样。我们曾经背负的观念就是考大学，进入大城市生活，但她自主做出了自己认为适合的选择，即便学的是外语，却选择回到小城镇生活。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

这个选择，甚至当初在我乍一看来都觉得有些不可思议，但这并不是她一时的冲动，而是经过收集信息，衡量对比思考后的选择。

如果对于自己的人生都能做出很个性化的选择，那么在消费上更加个性化、自主化就更不奇怪了。年轻一代不再愿意对长辈的教导唯唯诺诺，同样，他们自然不会偏信商家的一面之词。

2.消费实力

我这个小侄女选择的核心理由是——生活，或者再确切一点说，个人的生活品质。

要注意到这之后的潜台词，我们不能不承认，对大多数人来说，生活品质首先还是取决于经济实力。

之前小镇的人之所以渴望走出小镇，去北京、上海这样的大城市闯荡，一个简单的道理是大城市的收入高。此外，那时出去闯荡的人不仅要养活自己，大多还肩负改变一个家庭命运的使命。

收入当时是个人人关注的硬指标，比如每年过年，外出到五湖四海打工的人回到家乡，就常聚到一起讨论哪里打工的收入高，来年大家再一起奔那里去（这也就是为什么蓝领层经常喜欢在春节前后辞职的原因之一）。当时大家很少注意成本，也很少关注自我的生活品质。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

但对于像我侄女这样的新生代来说，她们的家庭就算不是特别富裕，大多也不用她们负担，非但如此，得益于网络的兴起，她们还大大拓宽了自己的收入来源，开网店，做网络兼职，甚至还有人因此逐渐把这做成了自己的事业。

自己挣的钱自己花，挣钱更有动力，花钱也就更“任性”，花得更大胆且更有自己的主张，更在乎的是自己对生活品质的感受，这个变化对当代营销的影响是非常深刻的。

3.社群化

“社群”这个词最近几年非常热，但其实并不是个新鲜概念。中国自古就有所谓“物以类聚，人以群分”的成语。

所谓人以群分，其实就是有着相似信念、品行或者爱好的人容易互动交流，结成群体。

但互联网兴起之前，很多社群的地域化限制是很明显的，想要突破地域限制，尤其是单纯为了爱好之类的缘故建立跨地的社群比较有难度。

比如20世纪八九十年代，交笔友在年轻人中间是件非常时髦的事，和全国的笔友信来信往，一个来回就要好几周。折腾几回，很多人的热

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

情就磨灭了，而且信件来往只能是点对点的交流，如果三个人或者更多人互动交流就难以实现。

但在今天互联网发达的时代，跨地域交流根本不成问题，尤其通过互联网，你还可以发现许多在你周围狭小生活圈压根没有的小众群体。

所以，当互联网成为年轻一代的社交和娱乐核心时，其实正是人在网络时代社群化进程的开始。社群从本质上是汇聚个体的力量，最终会缩短从单纯的思想观念到改变现实之间的路径。路径价值越明显的社群发展越大。

比如观看同一部电影，和在电影院不同的是，通过互联网可以给电影打分、做评论，可以和其他人讨论，这些行为累积起来甚至可以影响电影的票房或者下一部戏选角色改剧本的方向，而一旦人们发现他们表达的想法真的能影响现实的话（即使这种影响只是获得关注），社群就会呈现爆发式的发展。这就是为什么诸如微博打拐等能迅速铺开的原因。

社群化还带来了两个直接的改变：个人关注碎片化和媒介去中心化。

所谓个人关注碎片化，是指人的关注度被各类眼花缭乱的选择切割得支离破碎。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

倘若人们的娱乐方式只有看电视，而且只能看一个频道的时候，他就会老老实实看这个频道的节目，忠实程度甚至可以以年计。但如果能看多个频道，他就会开始频繁地在各个频道来回切换，在一个频道往往待不了几个小时。而一旦接上互联网，面对纷繁芜杂的选择时，选择简直就变得随心所欲、毫无章法，或者说“任性”，常常停留在一个网页的时间只能以分钟或者秒来计。此刻还在关注NBA球赛的赛事，下一秒就跑到史前怪物上去了。

人一天里有限的时间，就被互联网和其他日益丰富的社交娱乐方式碎片化了。关注度既然碎片化，也就不可能再有什么中心化的媒体，想象过往时代在一个村子中心架起一个大喇叭，高喊一声就可以让全村人都知晓，或者在某个有影响的电视节目黄金时段播个广告就全天下人皆知的时代已经一去不复返了。

C2M为什么会崛起

2016年6月，我们组织考察团，前往山东青岛和济南考察“互联网+制造”，参观和访谈了海尔、海信、红领西服和韩都衣舍等企业，真正见识了在制造业中C2M的崛起。

翻转C2M（C代表消费者、顾客，M则代表工厂）的崛起，体现了制造业的行业中心已经由工厂“翻转”为消费者。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

我们先来理解一下“翻转”，这也是理解“互联网+”的精髓之一。据我所见，但凡做到了真正翻转的商业创新，都是非常有生命力的。

以教育为例，传统的课堂是以教师为中心的。一个班几十个学生围绕几个教师转，作为学生，你必须要跟上教师的进度和节奏，适应教师的授课方式，不然你就可能落后变成差等生，但我们要清楚，教育的根本目的是要培养优秀的学生，而不是优秀的老师。萨尔曼•可汗借用互联网建立了可汗学院，可汗学院的精髓之一在于实现了教育的翻转：从以教师为中心，翻转为以学生为中心。例如，学生可以反复听老师授课的视频，直到他听懂为止，他不必理会教师是否有耐心给他反复说，或者其他同学学得怎么样。

对我们大多数人来说，更直观体会“翻转”这一改变莫过于打车体验。

传统出租行业是以出租车为中心的，不管刮风下雨，乘客必须要站到路边，对着出租车司机挥手，搭不搭理你则要看司机的心情。拒载一度成为社会的热点，记得出差的外地同事调侃地说，不穿黑丝都打不到车。

但打车软件出来以后，行业的中心马上就实现了翻转，从以出租车为中心，翻转为以乘客为中心。即使风和日丽，你也不需要再站到路边去，你可以在办公桌旁叫车，在被窝里叫车，坐在马桶上叫车，可选

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

的出行服务种类很多，并且司机还常常蜂拥而至过来抢单。正是这个翻转极大地便利了出行者，因此打车软件才体现了强大的生命力。

同样的事情也发生在了制造业。在过去上百年里，制造业的中心一直是工厂，工厂造什么，我们就买什么、用什么。虽然随着市场经济的发展，工厂也开始留意各个群体需求的变化，但是这个群体的基数是很大的，个人的意见很难引起注意。

我们都知道，20世纪初，福特创新流水线，引发了制造业的一次大革命。这次创新的要诀在于：生产为数不多的型号，但每个型号大规模量产，以此来压低单个产品的成本。当时福特提出，要让流水线上的工人买得起他们造出来的车，这个梦想因为流水线的创新真正实现了。

到了20世纪中叶，丰田进一步创新了福特的制造模式，TPS（丰田生产方式）的精髓正在于，可以生产更多的型号，每个型号量产并不大，但仍然能压低单个产品的成本。工厂开始追随消费者的个性化需求趋势，而不再像曾经大获全胜的T型车，就一个型号造出上千万台，把千篇一律的产品卖给消费者。

今天，我们去看“互联网+制造”，更是极大地抬高了个人对于工厂的话语权。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

以红领西服为例，它的西服一件起订，单品价格也不会比批量生产的西服高太多。我去红领西服参观的时候，让我印象极其深刻的是产品陈列区。过去参观其他服装厂，产品陈列区往往挂着成百上千件一模一样的服装，但在红领西服，产品陈列区挂着的西服没有两件是一模一样的。我甚至第一次看到了短袖西装，还有各种眼花缭乱、五花八门的设计，这都是按照用户需求制造出来的（也让我第一次领略了人们原来对“严肃”的西装有如此多的个性追求）。

要实现个性化的制造并不难，开个裁缝铺，招上几十个老裁缝，按照自己的需求进行定制，但这种传统的方式效率很低，大多不可能在短时间内交付产品。此外，老裁缝再有经验，也不见得能自如应对成千上万的消费者提出来的千奇百怪的需求。最重要的还有一点，单品价格比批量生产的肯定高不少。

那么，红领西服是如何兼有传统裁缝铺的定制能力和新型工厂高效率、大规模并能控制成本的特色呢？

核心秘密就在于柔性制造的创新，而这一切得益于信息技术和互联网的崛起。

传统的流水线是一种线性生产模式，往往一条流水线只能生产很少数类型的产品。红领西服制造的奥秘在于，它把传统流水线上的成百上

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

千道工序重新打散，采用电脑重新组合这些工序，并且用电脑列出每道工序的操作步骤。

福特流水线模式成功的要诀在于让工人反复操作固定的步骤，因此熟练程度大大提高，而现在用电脑列出工人要操作的步骤，熟练程度并不会降低，但能做出来的样式大大增加了。再用电脑把这些工序重新排列组合，一下子同样的流水线生产出来的产品类型就能呈现指数级增长，并且效率和成本不会因为这种多样性而做出太大的牺牲。

红领西服从测量过程开始，借助互联网做了数据化的创新。

如果没有源头数据的准确性，也就是说，量衣服的时候把尺寸量错了，那后面的柔性制造也只能是空中楼阁。但量衣服这个过程绝大多数是不可能在工厂里完成的，事实上，定制西服的需求散落在世界各地，要对散落在世界各地、说着不同语言的测量者做培训，保证测量的准确是一项几乎不可能完成的任务。

唯一的出路，就是把测量的过程标准化、数据化、互联网化。如果你有机会去红领西服参观，就会看到在工厂的门口停着很多大巴车，如果你真打算定制西服，那就请走进这些大巴车的暗室里，脱掉衣服（我是有生以来去一家公司参观，一进门就把衣服脱掉），然后亮光一闪，你身上与量体裁衣相关的参数就会被系统自动取下来。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

只有这套标准化的系统，才能保证无论放在哪个国家、哪个门店，由什么样的店员操作，测量的数据都是准确的。有了这套数据，你就可以通过魔幻工厂的App来定制服装。这就真正实现了制造业以工厂为中心，翻转为消费者为中心，也正是C2M的精髓所在。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

C2M背后的个人崛起

C2M的出现，折射了这个时代的一个重要变化：个人崛起。越来越多的人，尤其是年轻人会有强烈的自我中心意识。有两个原因推动了这种潮流的到来：一方面，今天的人收入越来越高，工资不是唯一收入，甚至不是主要收入，人们对于公司或单位的依赖程度在降低；另一方面，越来越多的人受过良好的教育，而他们在互联网上获取信息的成本几乎等于0，因此他们独立做出判断的能力越来越强，而更少依赖于父母或其他长辈。

稍加留意生活里的一些事实，你就可以感到这种微妙的变化，比如20年前，我们去交换名片时，让人感觉有面儿的名片上往往印着大公司的名字。但今天我们交换名片时，让人感到有面儿的名片并不是因为属于某家大公司，而是一个年轻小伙上来给你换名片，名片上公司的名字你从来没听过，但上面印的头衔是董事长或CEO。

由于这个原因，人们的选择也越来越个性化，尤其在体现个性或时尚的商品上更是如此。今天的女孩子选衣服时，总希望候选的款式足够多，而且这些款式要很快地更新，但同时，她们仍然希望价格不要太高，而且很重要的是，自己买到的衣服最好其他人都不能买到。女孩子如果出去跟别人撞衫了，她往往会觉得很郁闷，为什么身材、相

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

貌、气质都不如我的人竟然会和我穿一样的衣服呢？然后这件衣服往往会被她抛到垃圾堆里。

正是因为消费者发生了这样的变化，才让对制造业多型号，每个型号少量产，更新速度快，以及控制成本的要求日益提上日程。这种趋势最先在服装这样个性化和时尚的行业中体现出来，未来会向其他行业深化渗透和影响。

预言4：商业模式创新会向着“翻转”为以最终用户为中心的方向推进。这种翻转会在各个链条上局部实现，逐步形成以最终用户为中心的庞大网络，比如打车软件的创新、共享单车的创新、无人驾驶的创新以及未来更多交通的创新最终将形成以用户为中心的交通网络。

外变产品、内变组织

消费者需求的变化是最根本的变化，反映到工厂里就推动了流水线的变化，继而就会引发组织形式的变化。在这方面，韩都衣舍的“大平台、小前端”可谓典范。

服装体现个性和时尚，因此消费者对服装的需求，尤其年轻女孩子对服装的需求是非常难以捉摸的，往往她们自己也说不清楚自己究竟要的是什么，只会对摆在眼前的产品摇头或点头。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

韩都衣舍之所以姓韩，首先是因为它要抓住那些喜欢韩流的年轻人的心，但这并不意味把韩式服装照搬到中国就能成功，究竟哪款产品才能俘获年轻人的心成为爆款呢？韩都衣舍践行凯文·凯利“失控”的理念，实行了一种赛马的机制。

打开韩都衣舍天猫旗舰店，稍加留意，你会发现韩都衣舍并不是一个服装品牌，它给自己的定义是互联网品牌生态运营集团，旗下有几十个子品牌，甚至这些子品牌还会衍生出“孙品牌”。在这个旗舰店里，每天都会有新品上架，当然，也会不断有产品撤退。

当一个年轻人访问韩都衣舍旗舰店时，她会欣喜地发现，总有很多风格、很多个性的款式可选，而且这些款式的更新换代相当快。

这是怎么做出来的呢？核心在于韩都衣舍实行了赛马的机制。

两千多人的公司，其实里面存在很多小团队，每个小团队三五个人，可以自己定义产品，自己装修网店，拥有很强的自主性和灵活性，只是在财务、人事、推广资源等这些可以标准化、规模化的问题上才与后方的大平台对接，获得有力的支持。这就是典型的“大平台、小前端”的模式。

小前端保证了韩都衣舍可以有多个触角去接触市场，灵敏地捕捉市场机遇。成为爆款的机遇是可遇而不可求的，难以用理性的推导去发

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

现。正是在诸多自主权、个性化的小前端和市场的大面积、多样化的灵敏接触中，通过数据追踪，才能捕捉到稍纵即逝的爆款机会。

小前端的意义在于发现爆款的端倪，而大平台的意义会让这个端倪从可能迅速成为现实（只能迅速，慢了，可能性就消失了）。一旦发现爆款的可能性存在，大平台就会调动起强大的柔性供应体系迅速追单，快速供货。如果没有柔性供应体系，等传统僵硬的供应体系手忙脚乱地反应过来，市场机遇早已经过去了。

大平台的意义还在于成本控制，不是每一款产品都有望成为爆款，而成本优化能让爆款的收益远远大于试错的成本。

预言5：大平台、小前端的模式会在更多的行业适用，这种模式兴起的前提是在需求端用户个性的崛起，以及在供应端数据的革新。数据会成为商业新的血液。

对于未来的智能制造，我们在创作《看见未来：改变互联网世界的人们》这本互联网通史时，已经可以清晰地看到一个大趋势：原子比特化。

在传统的工厂里，制造车的工厂就只能造车，它不可能造出衣服来。同样，制造衣服的工厂也不可能造出车来。这是为什么呢？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

这首先源于传统机械的特性，一台机器的物理结构决定了它能实现的功能。以我们熟悉的随身听为例，如果你的随身听没有支持录音的物理结构，你也找不到录音键，那就说明这个随身听实现不了录音的功能。想要拥有这个功能，你就只好再换一台拥有这个物理结构的随身听，或者要对原来的随身听更换零件，做物理改造。

但我们现在都用手机上的App来听音乐，也许这个App不支持录音功能，如果真想它有录音功能的话，只要更改软件，升级一下App就可以了，你不需要另外更换一部手机，或者改变这部手机的物理结构。手机能实现的功能在很大程度上是超越它的物理结构的，虽然它没有真正达到原子比特化。

我们想一想，将来流水线上的生产设备不是现在这个样子，而是高度颗粒化的“大手”，它的功能不但可以通过编程来实现，而且千变万化，只要你足够有想象力，多么个性化的制造都能实现，就像人的手灵活到可以称为“巧夺天工”一样。

由于原子高度颗粒化、比特化，未来的机器能极大程度上超越物理结构的限制，但这还不够，要实现智能制造，还必须有人工智能。

人工智能的未来是什么呢？

我们先回过头去，看看人与动物和其他万物的区别。人和动物的独特之处在于他们能自设目的，自主决定自己的行为，而其他无生命的物

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

体以及植物的行为，绝大多数情况下要由环境来推动。

人和动物的区别又在哪里呢？区别在于人能通过学习改变自己的行为模式。动物虽然能够自设目的，但它的行为都是由本能驱使的，决定于生理基因，而生理基因的演化是非常缓慢的，因此动物的行为模式改变非常缓慢。同样品种的猫在中国和美国行为没有太大的区别，在今天和500年前也不见得有什么不同。

但人就很不一样，人的行为不仅仅是由生理基因决定的，他拥有智慧，能够学习，通过学习能极大地改变自己的行为模式。稍加留意三五岁的孩子，你会发现他们因为成长环境的不同、家长教育方式的不同，在行为上已经具有很大的区别，这就是学习的力量。

预言6：未来的人工智能，要在两个层面上形成本质的突破：一是能自设目的，不能用物理结构来决定行为模式，甚至不能用应用的软件来决定其行为模式；二是能自学习，可以根据自设的目的改变自己的行为模式。我不得不多说一句，如果真有这一天，也将是人类的末日。

预言7：未来的工厂不再区分为是汽车厂还是服装厂，由于原子高度比特化，生产设备实现的功能超越了它的物理结构，再加上人工智能的成熟应用，同一家工厂既能生产衣服也能生产汽车，这才称为智能制造。3D打印之所以让人兴奋，正是因为它是原子比特化的先驱，但是它的颗粒度还不足够细。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

从你的“初恋”（种子用户）开始贩卖创新

我常常会被问到一个问题：我的产品属于比较创新的产品，不是大家熟悉的手机、汽车、牙刷等常规产品，用什么样的方法才更容易被市场接受？

这个时候，就需要了解一下著名的“创新扩散模型”，这是美国著名的传播学家埃弗雷特·罗杰斯提出的。其理论在《创新的扩散》和《跨越鸿沟》中可以详细了解。

1.种子用户

创新产品当然不会一下子就为市场全面接受。首先，大概只有占总用户数2.5%的创新采用者会接受，我们把早期数量很少的创新采用者称为“种子用户”。别看种子用户的数量少，仅仅占总用户数的2.5%，但能否找对种子用户，对于创新的推广至关重要（见图3-9）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

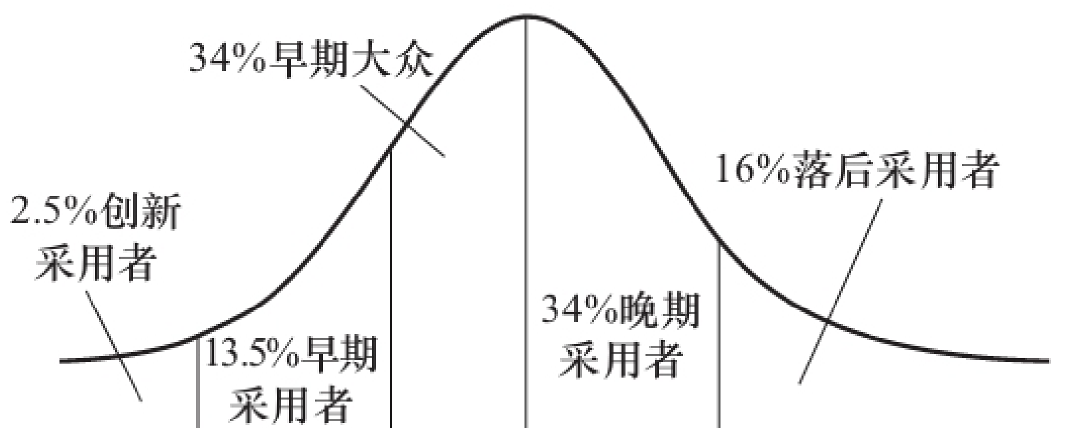


图 3-9

案例 绝了，PayPal居然这样找早期种子用户

成立于1998年的PayPal，是世界上最早成功的电子支付公司。《从0到1》的作者、Facebook第一个外部投资者彼得·蒂尔，硅谷新一代传奇精神领袖埃隆·马斯克，全球最大职业社交网站领英网（LinkedIn）创始人雷德·霍夫曼等均出自这家公司。

PayPal后来被eBay所收购，2015年再次单独分拆上市，当时市值超过500亿美元。

PayPal最早推出来的时候，它宣称人们只要拥有电子邮件账户，就可以用这个邮件账户来收款和付款，这在今天已经司空见惯，但在当时非常有革命性，是一种非常新鲜的玩法。那么，PayPal是怎么找到它最早期的“种子用户”的呢？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

PayPal用的方法非常高明，它的营销是针对很多电子邮局的早期用户展开的。一家电子邮局如果拥有上百万用户，它会针对例如前1000名用户展开攻势。

为什么PayPal要这么做呢？我们想想，如果一家电子邮局有上百万的用户，那么前1000个人有什么特点？

首先，这些人敢于尝鲜，在电子邮局刚刚推出服务时，也许还有漏洞，也许还没做广告，他们就敢于尝试新产品。

其次，这些人往往是电子邮件的重度用户，使用电子邮件的频率非常高。

这两个因素加起来，让他们成为PayPal完美的种子用户。

寻找种子用户常常是一件很让人头疼的事情。对于一种产品是种子用户的人，对于另外一种产品也许就是普通用户甚至滞后者。例如，我对于前卫的商业思想和理念绝对是绝佳的种子用户，但对于诸如化妆品到现在还是滞后者，我甚至无法区分我太太那种类繁多的化妆品。

但无论怎样，种子用户一定符合几个特点：敢于尝鲜（种子用户常常对某种技术特性或者产品特点有高度的敏感），而且是高频重度用户。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

如果到现在你还无法深刻理解种子用户的含义的话，不妨想想你曾经的初恋，他（她）就是你的种子用户，在你十几岁甚至几岁，还很青涩，要啥没啥时，他（她）就“奋不顾身”地喜欢甚至是爱上了你，这就是你的种子用户。

今天，众筹成为一种很热门的互联网金融形态，其实众筹大致可以分为两类，真正归入互联网金融的是“股权众筹”，而我们常常参与，为一部电影、一本书或者一部音乐剧诞生的众筹称为“产品众筹”。

产品众筹其实是一种营销行为，其目的就是用来寻找种子用户的。在你的产品都还没有做出来，甚至只是处在筹划创意阶段时，只是因为你去讲了几个动人的故事，抒发了一下你的情怀，发布了几张炫目的图片，或者整个项目还充满着诸多的未知和风险时，就有人愿意拿出钱来支持你“疯狂”的想法，这就是你的种子用户。

种子用户对于创新产品的推广至关重要。例如，同样的内容用同样粉丝量级但不同的微信公众号群发，最后的阅读数和转发数会存在很大的差异，这是因为不同公众号针对的种子用户是大不一样的。

一旦找对种子用户，在你不费多少营销花费的时候，他们就愿意把钱付给你，帮你滚起早期的现金流，并为你带来最早的口碑。所以，种子用户虽然数量少，但对于你长远的发展意义重大。

2.早期采用者

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

早期采用者未必很懂技术，也不见得会因为个人爱好喜欢新鲜的产品特点，但是他们往往有很强的商业敏感性，会非常快地把握创新的技术有可能和什么样的商业模式结合起来而开创新市场。

或者说，他们对于创新产品的积极性来源于：他们会很快地知道怎么让这些产品发挥技术价值之外更大的商业价值，比如乔布斯就很善于此道，他不是像沃兹尼亚克一样真正精通技术的极客，但他非常清楚怎么在商业体系里消化新技术来赚钱。

种子用户和早期采用者都属于专业市场，要想产品有更大的前景，就要进入大众市场。

3.大众市场

大众市场分早期大众市场和后期大众市场。比如我本人就属于iPhone的后期大众，而我周围的80后、90后毫无疑问都属于iPhone的早期大众，他们甚至早早就疯狂排队抢购iPhone了。

我之所以没有那么早使用iPhone，是因为我更喜欢开放的体系，而相对于安卓，iOS毫无疑问更加封闭，倘若不是因为我的安卓手机实在带不动我的微信，我是不会换iPhone的。仅仅在一年左右的时间里，我的微信好友数就超过了5043人（这是2015年微信的好友上限，后面的数据同），每天未读微信数在惊人的30万~40万条徘徊，安卓手机对此已经不堪重负了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

因此，我绝非赶潮流，也不是为80后、90后的口碑所动，而出于实用目的不得不更换为了iPhone。相对于赶时髦的早期大众来说，后期大众更持实用主义的态度。

4.落后采用者

落后采用者更加固执，他们会拒绝使用创新的产品，比如我的父母，他们最早就拒绝使用智能手机，我的母亲甚至顽固地拒绝使用银行卡，她每月都要花费好几个小时的路程去银行领取工资，尽管我屡屡劝说她银行卡更加方便，但她仍然认为存折更好，由柜台口的营业员来操作存取流程更安全，而且看到存折上的数字心里会感到更踏实。

落后采用者并非是难以攻破的堡垒，当我们把淘汰下来的安卓手机交给父辈使用时，他们还是欣然接受了。

做产品从强需要、强需求或者强动机出发

我们在分析一个市场时，首先要分析这个市场上用户的需要、需求和动机的幅度，如果没有科学量化的指标（事实上，大多数中小微企业也难以理出这么一套指标来），那也不要紧，仅仅是用强弱的区分，就可以帮助我们澄清很多问题。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

也就是说，用强需要VS.弱需要、强需求VS.弱需求、强动机VS.弱动机来分析商业。

吃饭是一个强需要，但对大部分人来说，吃山珍海味可有可无，这个需要就要弱一些。再如前面说的，规定9点不到公司就要给予处罚，给了员工一个很强的动机早些到公司，但要反过来，不采用处罚，而采用奖励的形式，员工早些到公司的动机就会弱很多。

当我们设计一项产品或服务时，我们首先要想一想，对这项产品或服务有最强需要、需求或动机的人会是谁？找出这样的人群非常关键，对不少产品和服务来说，这样容易把握种子用户。

如果你连最强需要、需求或动机的人都找不出来，你就更不要想把这些产品或服务推给别人了。很多轰轰烈烈的创业很快偃旗息鼓，就是因为创业者甚至找不出来对自己产品和服务有强需要、需求和动机的用户，更不用说推动更多的用户使用了。

值得注意的是，有时候有最强动机的人未必是你想要的种子用户，而可能是想来套利的人。我们家楼下新开的超市曾经推出“一元换鸡蛋”的活动，即购物之后再加一元即可换一打鸡蛋。这样做的目的本是为了吸引小区的居民来体验新超市的服务，但最先闻风而动的是附近那些小便利店，因为它们精明地算出来，换取鸡蛋的价值要高于购

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

物付出的成本，同时鸡蛋对于居民来说是强需要，变现不成问题，所以它们成为最有动机的用户。

因此，判别出强动机的用户，不仅能帮助我们发现种子用户，还有可能帮助我们识别风险用户，这在诸如金融产品设计当中尤其重要。

关于这些问题，在后面我们谈到罗格创新扩散曲线时还会讲到。

需要、需求和动机在产品推广不同阶段扮演的角色

把罗格创新扩散曲线和我们之前谈到的需要、需求、动机做对比，我们会有更多有趣的发现。

我们发现在专业市场上，创新的扩散主要由动机来驱动，尤其对早期使用者来说更是如此，他们不见得直接需要这项创新，但能看得见这项创新和某些商业模式结合带来可观的利润，因此会有很强的动机去积极采用这样的创新。

前面我们谈到过，和需要、需求不同，动机分为正向动机和负向动机，这提醒我们要警惕捣乱分子的出现。积极采用你的产品和服务的人未必是你想要的用户，他们有可能被一些与需求无关的动机驱使。在营销当中就常遇到，当你开展一个有奖活动的时候，最先积极参与

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

的不一定是理想中的意向用户，而可能是专业的活动分子。他们很清楚每个活动都需要活跃度，最好活动一开始就有门庭若市的感觉，更对如何拿奖心知肚明、轻车熟路。因此，有不少网上营销活动表面看起来很热闹，其实都是被专业的活动分子拿走了奖品，而没有影响到真正的用户。在设计金融产品时，尤其要提防这样的人出现，一旦他们洞察到你的产品和其他金融产品之间存在显著的利差或者时间差，就会冒险套利，这样的投机分子压根不是你的目标用户。

如图3-10所示，在大众市场上，早期大众更多是受需求驱动，他们更迷醉品牌，关注别人对他采用产品和服务的评价，而后期大众则是实用主义者，他们更看重产品或服务解决了什么实际的问题。

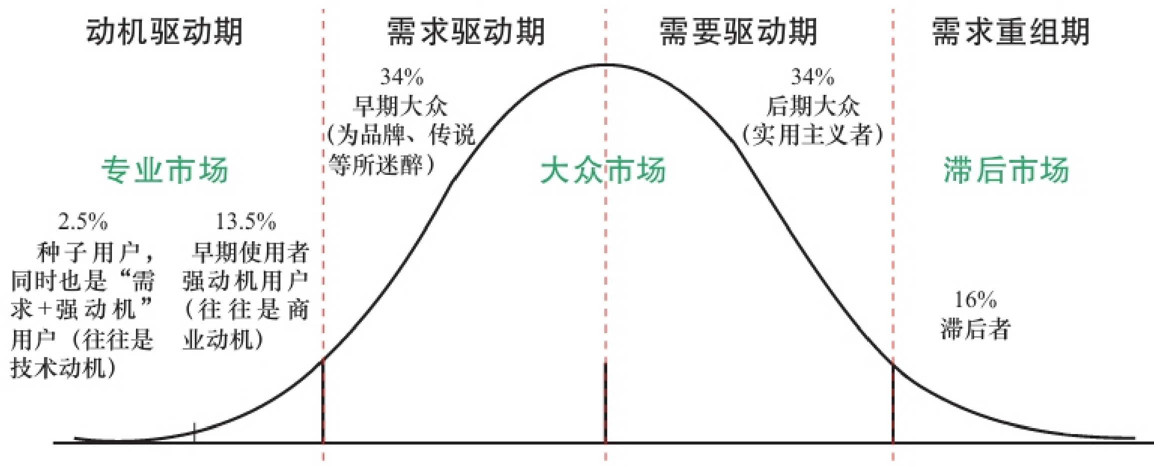


图3-10　罗格创新扩散曲线

产品组合的诀窍

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

一家公司往往会推出很多项产品和服务，此时应该如何来做产品或服务组合？

诀窍就在于识别出存在有强需要、需求或动机用户的产品和服务，把它打造为产品组合里的领头羊。一旦用户有更强的意愿采用这样的产品和服务，他们就更具备成为爆款的潜质（爆款的本质就是能实现指数级增长，见本书后文）。而一旦在市场上强力地爆发出来，不但自身可以带来可观的收入和利润，还可以创造口碑，扩大用户群体，继而带动其他产品和服务的销售。

案例 公益产品组合的排头兵：大病互助捐

在各种社会活动中，公益活动更偏重于动机，人们做公益，大多不是因为需要和需求，而是因为受到了某种外在触发，一个感人的病痛故事、一场惨烈的地震都可以让人们慷慨解囊。

如下是易宝公益圈对于人们公益行为动机的分析。我们发现，虽然统称为公益，其实公益或慈善行为存在很多细分的场景，我们要做的就是识别出一个有很强动机的场景，让它成为易宝公益圈系列产品的排头兵。

在仔细阅读这张表之前，我想请你凭经验猜一猜，究竟在哪一种公益或者慈善行为中，人们做公益或者慈善的动机是最强的？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

环保、助学，还是救灾？

都不是，我们接触到的大量公益慈善案例告诉我们，当一个人身边的人，如他的家人、朋友或者他的同事，遭遇重病或者意外，急需大量的捐助时，他是最有动机去发起捐赠、推动捐赠和积极捐赠的，而无论这个人日常是不是看起来有公益心。

因此，在朋友圈里面，你最常看见的就是人们为亲人、朋友或者同事发起的大病救助。

在这个问题上，有兴趣的朋友可以通过微信访问“易宝公益圈”公众号，或者通过PC访问gongyi.yeepay.com（见图3-11）。

易宝支付 YEEPAY.COM

样例：易宝公益圈动机分析表

动机	捐前	捐中	捐后	动机强弱	频次	易宝公益圈	公益机构	专项基金	社群群主	社群管理者	社群成员	企业	活动发起者	领任务者	受捐人	熟人	备注	产品备注
尊重			√	必要条件	低	2	2	2					3	3	1			点赞和评论
知情		√		必要条件	?		1	1										公益报告
身份认同	√			强，但要创造	可创造				1	2	3		1	2			冰桶挑战	
本来要捐	√			强，但要引导	待发现		1	1							1			定制产品、公益工具箱（单独运营；技术公益）
熟人捐（因病难）	√			强，熟人及朋友推动捐赠	高	1					1	1				1	企业社群背书	江湖救急
破暖昧	√			弱	须领导								1	2			生日捐、纪念日	页面显示当日捐赠排名（前3名）
公益圈植入	√			强，要强平台	合作平台				1	2	3						绿野	另找时间讨论
关联捐赠	√		√	较之原来提高	中		1								2		智能捐赠推荐	
窥隐私	√			强，但要引导	待引导								1	2			以捐赠人为中心	最捧场是谁
破仇恨	√			强，但要引导	待引导								1	2			以捐赠人为中心	
公益信用	√		√	强	待引导	1	2	3									天创	
捐梦想	√			强，但要创造	可创造							1	2	3			航空公司捐空姐职位	
积分兑换			√	弱	待引导		2					1					兑换企业代金券	
公益回报			√	较之原来提高	可创造	1						2					捐款投资	
项目共鸣	√			强，优化排序	低		2	3	2	3					1			
积分用于以物购物			√	可创造	待引导												以物易物	

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

图 3-11

社群和媒体的区别在哪里

在全国，我们经常和很多社群互动。虽然社群是个很热门的话题，但对于社群，大家都还在各显神通的探索中，诸多可能性都还没展示出来。

要理解社群，先要理解好社群和媒体的区别。

前面我们说过强关系、弱关系理论，这是理解社群的关键切入点（见本书强关系、弱关系章节）。一对多的模式是媒体模式，而去中心化对等交流的模式才是社群模式。现在我们看到很多号称“社群”的组织，其实大多是媒体和社群的混合产物。

对此怎么理解呢？

一对多，就是一个媒体拥有很多读者，读者数量可以达到几十万、几百万甚至几千万，读者的数量越多，往往媒体的影响力就越大，盈利能力就越强。

但是，媒体存在一个问题：很难做到和读者的对等交流。我们可以从日常的交流场景来剖析这个问题。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

两个人交流，怎么聊都行，话题可以聊得很开。

10个人围在一张桌子边上吃饭，也能聊起来，但自由度已经不如两个人聊放得开。

100个人如果坐在一起交流，比如给他们一个小时的时间，也就是3600秒，平均下来每个人36秒，只能说个几百个字，简单陈述自己的观点而已。

要是1000人尝试一起交流一个小时，平均下来，每个人才3.6秒，基本就说不出什么观点了，简单说说自己的名字和单位，发言时间迅速结束，压根谈不上交流。

要是一万人、十万人、百万人呢……这个时候交流方式就会变成少数几个中心在说，绝大多数人在听，这个时候少数的几个中心就是媒体。

所以，衡量一个组织是不是社群，核心标志就是有没有对等交流模式。按照强关系、弱关系理论，或者罗宾·邓巴数的观点，一个人能在日常维护住的熟人上线数是150，引申一下，就是社群严格说来不应该超过150人。

大家可能就会有疑问了？为什么对等交流这么重要？媒体传递信息，难道对等交流传递的不是信息吗？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

注意，这就是关键点了，因为有一些微妙的“信息”是无法通过单向交流有效传递的，比如品位、价值等，这些“信息”必须通过激发人的共鸣来生成，而不是采用“传递”的模式，能做到这一点主要依靠的是对等交流。

比如，我们把红葡萄酒拿到电商网站上销售。

如下这些信息，只要你如实标示，浏览的人一定会照单全收，信息通过单向传递的方式肯定是有效的：酒的原产地、度数、容量、价格等。

但是，有些“信息”你是无法通过单向方式有效传递的，比如你尝试给你的葡萄酒标上一个词——高品位，很少有人读过这个词后就认为你这瓶酒是高品位的。与此类似，你不能通过给一幅画贴上“高雅”的标签来让人们相信它是高雅的，不能给一套首饰贴上“高贵”的标签来让人相信它是高贵的。

而与此相对，如果你标上一瓶酒是红葡萄酒，大家则一定会认为它是红葡萄酒。你标上它是法国产的，人们就会认为它是法国产的。

所以，社群和媒体是不一样的，商业价值也大不一样。比如，如果同样用社群和媒体来推动销售，两者的长项就有区别。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

前面我们说过，电商的崛起往往是品类机会的崛起（见本书谈品类的章节），有些品类还真的特别适合采用社群来销售，比如和品位、价值感、思想内涵等相关的品类。因为做得好的社群，往往已经形成了品位、价值等的共鸣，这些品类通过社群来销售往往容易得多。

案例 吴晓波书友会：社群让诸多可能性发生

《看见未来：改变互联网世界的人们》是在吴晓波老师的蓝狮子出版的，因此出版后，我们首先就给北京吴晓波书友会组织了分享。

那天是周六，北京突然下起了大雨。好嘛！一百多号人，基本就没有迟到的，居然齐刷刷地到了。

既然是给吴晓波书友会分享，我也很想通过互动了解这个社群的水平，于是一改常规我讲大家听的模式，而把《看见未来：改变互联网世界的人们》分成了七个大问题，全程采用互动交流的方式，这一下可炸开了锅，各种各样的观点、洞见都蜂拥而出，全程互动了近四个小时，到天黑大家还意犹未尽。

后来在上海、成都、重庆、深圳等地，我们都专门和当地吴晓波书友会分享交流，并且通过吴晓波书友会建立起了很多奇妙的连接，比如和宋家泰的结缘。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

易宝自2003年起步，很少涉足地产行业，但在上海吴晓波书友会分享时，宋家泰也出席参与，他时任莱蒙国际副总经理，此外还有另外一个身份是地产业的自媒体大号（大家可以在微信上关注下“宋家泰读书圈”）。我和家泰兄做了很多次推心置腹的切磋，他也在他的公众号上把很多我们碰撞的感想写出来。这一下不得了，宋家泰读书圈的影响颇大，尤其在地产圈，从那以后，许多地产公司跑到易宝来参观交流，也积极邀请易宝走进地产圈交流。

真是无心插柳柳成荫，这就是社群的魅力，把志趣相投的人聚到一起，对等交流。通过和社群的互动，就能建立起来很多奇妙的连接，打开在一个领域的影响。社群可能产生的价值想象空间是很大的，和宋家泰、地产圈的结缘就源于与吴晓波书友会的互动。

吴晓波书友会，顾名思义，是以吴晓波老师为灵魂人物而建立的社群。吴晓波老师所著的《大败局》《激荡三十年》（后改编为同名纪录片）、《历代经济变革得失》《吴敬琏传》等，是了解中国商业社会尤其是经营民营企业不可不读的经典。每本书的同类题材著作都很多，但吴晓波真正过人之处是他能引发前行探索者极大的共鸣。阅读他的著作更多的收获是力透纸背的智慧启发而绝非了解留于字面的史实和评论。

共鸣恰好就是建设社群最为关键的一点，所谓人以群分，让有共同兴趣、共同价值观和思维方式的人走到一起来。和吴晓波书友会的朋友

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

打交道多了，我发现他们都会体现出这样的显著特点：好奇心强，对于商业探索充满浓厚兴趣，对于有洞见或者新鲜的商业思维和信息非常敏感，并且很敢于表达自己的意见和勇于交流，思维活跃，参与感也非常强。

从组织建设上，纯粹的社群在今天看起来有些理想，吴晓波书友会在今天中国的社群建设探索中已经走到前列，但仍然是“媒体+社群”的模式。

吴晓波书友会最早是通过吴晓波频道推动建立的，不过并不是由吴晓波老师的团队自上而下管理，书友会的组织和管理更多呈现自下而上的特点。用吴晓波自己的话说，他们更像一个“班级”，各省的总负责人就叫“班长”，所以社群成员之间更加平等，也更乐意对等交流和分享。统筹这个社群的灵魂是社群成员对于吴晓波思想和智慧的认同和共鸣。

通过吴晓波这个中心影响力，通过拥有超过百万粉丝强大的吴晓波频道，加上“班级”一样自下而上的结群，吴晓波书友会形成了一个拥有相似兴趣爱好、相似价值观和思维方式，很有生命力，自成长、自建设的新型组织。

2015年，吴晓波频道传统企业转型千人大课，吴酒等通过吴晓波书友会实现了成功的营销，而这是通过传统的媒体、电商渠道难以做到

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

的，因为这些产品服务价值点更偏重于品位、思想内涵。试想，如果吴酒放到电商网站销售，那难免陷入和千百种梅子酒比价的尴尬中。

无论是建立连接，还是做品位、价值营销，包括未来可以畅想的互联网金融等创新业务，以吴晓波书友会为代表的社群，让未来成长的诸多可能性已经初见端倪，真正是“看见未来”！

行业特色源于产品特色

从过去十几年的商业经验中，我发现行业和行业之间存在很多不同，而这种不同的根源在于产品购买和使用体验的不同，并且这种不同会决定行业集中度以及行业营销制高点的不同等。当我们进入一个新行业时，先要审视这个行业的细胞——产品，剖析它的特点，从而领悟行业可能会有的特点，不能盲目照抄其他行业的套路。

为什么家装建材很难做品牌

先说家电行业，这个行业比较容易做品牌。从行业集中度来说，家电行业有非常高的集中度。在家电的细分行业中，比如电视行业，前十强，甚至前五强，就可以占据整个市场的半壁江山还要多。

但是家电行业的兄弟行业——家装行业，市场集中度就要小很多。比如瓷砖、地板这样的细分行业，前十强不要说占到半壁江山，能占一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

个个位数的小零头就不错了。我记得我还在家装网站时，召集各瓷砖品牌过来开会，发现仅北京地区就有上千个瓷砖品牌，不要说普通消费者，不少品牌甚至连资深从业人士都没听说过。

为什么家电和家装行业有如此大的不同呢？

从用户购买和使用的维度来看就有很大的不同。

家电的购买频次普遍大于家装建材。这不是因为家装建材比家电要贵，而是因为家装建材的更换成本太高。如果想换台电视，处理掉旧电视不是什么难事，但如果我想把家里的瓷砖换掉，那就意味着我要把一家老小搬出门去待上十天半个月，这个更换成本是相当高的，这就决定了瓷砖不可能频繁地换，即便你觉得你家的瓷砖可能已经不时髦了。

家电和家装建材还有一个微妙的区别，家电基本都会打上品牌标识，而大多数家装建材是做不到这一点的。你家铺的瓷砖和地板不可能印刷上品牌的logo，虽然有的技术可以在特殊的光束照射下看出品牌的logo，但没有太多的消费者会有这样浓厚的兴趣爬到地上，拿着特别的灯去照射瓷砖和地板，就为了看清它是哪个品牌的。一旦铺上瓷砖、地板，久而久之，大多数消费者甚至自己都忘了曾经买的是什么品牌，更不用说给别人推荐。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第三方意见在家电和家装建材的购买中又扮演着不同的角色。买一台电视，最多看看网上的评论就已经足够，你自己可以快速地大胆决策。但家装建材则不同，除了你的喜好之外，你还不能不考虑安装的现实要求，因此，设计师和施工队会在你的购买中扮演非常重要的角色。很多时候，就算你对某款产品万分喜爱，你还是不得不问问你的设计师或施工队产品是否符合你家的实际安装情况，只有他们点头应允，你才敢掏腰包。这一点和医药行业是有相似之处的。

购买频次低，又没有品牌logo，第三方意见至关重要而不是全由消费者做主，这几点就决定了家装建材不太容易做出品牌来。这个区别也造成了消费者选择家电的方式和选择家装建材的方式大有不同。

在选择家电时，消费者对品牌的认知显然要娴熟很多，他们会先决定好买什么品牌的家电，然后再决定去哪里买，先认品牌再认卖场。

而选择家装建材不同，消费者难以很娴熟地选择建材品牌，他们常常是先选择卖场，区分卖场的高中低档和品位，然后选择卖场里的建材品牌，先认卖场再认品牌。因此，在家装建材行业，卖场要比绝大多数建材品牌更有品牌影响力。

为什么教育行业的营销制高点在于招生入口

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

在我看来，“互联网+教育”会孕育着极大的市场机遇，那么，教育行业的营销制高点在哪儿呢？

同样的方法，我们先要审视教育行业的细胞——教育产品。以教育培训为例，它的产品就是课程，以及由此衍生的教材和其他教学辅助设备。

教育产品呈现以下两个特点：

一是长体验。教育培训课程少则几个月，多则要几年甚至几十年，比如英语，我们很多人学了一辈子还在不停地学。

二是单向体验。你学到高中的课程，就不会再回头去看初中的课程。上了大学，也不会再回头去看高中的课程。这不像小说或者音乐，你可以反复地读，反复地听，像《红楼梦》《三国演义》这样的书读了一辈子也不见得会有厌倦。

此外，还有一个微妙之处，很多课程都在开始时收费，允许你先试听一两节课，一旦你决定购买课程，就要把全款交了。这是因为坚持把一节很长的课程全部学完，不仅需要课程很优秀，还需要学生有很强的专注力，但从人性上讲，太多人缺乏这样持久的专注力。

这些特点决定了教育培训行业的营销制高点在于招生入口。

为什么呢？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

如果你开的是一家饭馆，客人若觉得别人家的菜味道不好，下一餐你就可以把他争取过来。教育则不同，如我们所说，大多数教育培训只能是单向体验，不可能有回头体验。即便学员在其他家的上课体验不够好，他多半也不会把课程学完之后再来你这里重新上一遍。尤其很多课程是长体验，学员在开始就把学费交了，即便他中途耳闻你的课程很不错，也难以放弃原来的课程而转投你的怀抱，这样做成本太高了。

所以，对大多数教育培训来说，要在学生报名的高峰期就把学生争取过来。教育培训行业的产品特点，就决定了教育行业的营销制高点在这里。

在这个问题上，要特别感谢有道CEO周枫先生给我的启发。

当然，决定行业特点的不仅仅是用户购买和使用产品的体验、围绕产品研发以及制造的技术，供应链水平也会决定行业的特点（可以参看本书讨论C2M制造的相关内容）。

第四章 轻营销实战篇

早些年我在北大哲学系攻读研究生时，常常听到一句话，后来也成为我的座右铭。这句话是马克思说的，我很喜欢把这句话缩写为：问题

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

不在于认识世界，而在于改变世界。

所有的规律认识最终都是为了实践，为了让这个世界发生变化，当然我们希望世界向好的方向变化。所以，掌握营销规律最终是为了实战，为了取得我们理想的效果。前面我们对营销规律做了这么多阐述，也是为了帮助大家打赢营销实战仗。

在开始营销实战前，我们先回顾前面对营销的定义：让不知道你的品牌的人知道你的品牌，让知道你的品牌的人喜欢你的品牌，让喜欢你的品牌的人买你的产品，让买你的产品的人经常买，让经常买的人还推荐其他人买……

总结为一句话：营销就是推动一家企业的弱关系向强关系转换。

营销人员的任务，就是不断寻找从弱关系向强关系转换的路径，这些路径或者更短，或者更有效，或者性价比更高……无论是技术、产品还是模式等创新，都意味着路径的改变——新路径的出现或者老路径的没落，营销人员对此要保持高度敏感。

也让我们再回顾下营销的价值链（见图4-1）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

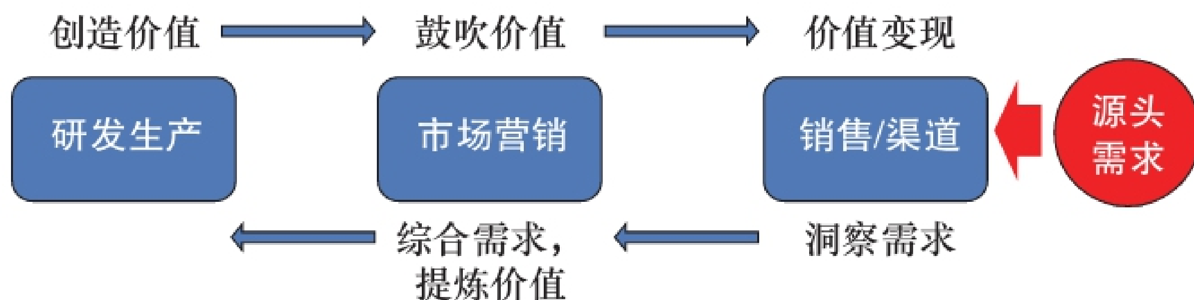


图4-1　营销价值链

现在让我们从这条价值链的核心——产品研发出发，开始我们营销实战的征程。

产品研发：场景分析将市场语言翻译为产品语言

先讲讲产品经理。如今好的产品经理，尤其在互联网圈，简直就是堪称熊猫一样的宝贝，很稀缺。

产品经理大致说来分两类：一类很善于洞察市场，洞察需求，把市场语言翻译为产品语言，另一类则善于和技术沟通，把产品语言翻译为技术语言。

在本书中，我们重点讨论第一类，即怎么把市场语言翻译为产品语言。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

产品经理是宝洁在20世纪的创造发明，在此之前漫长的人类文明中是没有这个职位的，似乎也不太需要，几千年来人们活得很简单，也一直活得很好，似乎吃穿住行，四个字就囊括了人们的所有需求。

其实人的欲望是无止境的，只是古代的科技没有跟上趟去发掘和满足人们的需求而已。就如在汽车时代之前，福特问世人对交通工具的需求，他们的回答只是一匹跑得更快的马，而一旦科技能把汽车造出来，人们就蜂拥着去买车，没有多少人再留恋把马作为交通工具了。

产品经理就是要负责发掘人类无止境的需求，研发出此前不存在，甚至人们未曾想过，但实际有需要的产品。

不过摆在产品经理面前一个直接的难题：人们有需求，但他们根本无法清晰地说出自己要什么。正如我们在福特的案例里总是提到的，没见过汽车之前，人们对交通工具的需求永远是一匹跑得更快的马。

如何克服这个障碍呢？

场景分析就是一种有效的方法。

案例 场景分析在新版易宝公益圈中的应用

在新版易宝公益圈（gongyi.yeepay.com）的开发中，就应用到了场景分析的方法。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

操作的大致步骤是：先梳理出来现实中的公益捐赠场景，然后剖析在其中真正起作用的因素，再把这些因素通过网络产品复原出来。

刚开始大家觉得公益捐赠很简单，等到大家收集资料，坐到一起进行头脑风暴时，才发现公益捐赠的场景非常丰富，小到在银行、餐饮企业的募捐箱随手捐赠，大到捐赠给高校整栋的楼，等等。

梳理好这些场景，就为后面的网络产品开发打下了坚实的基础，避免网络产品成为“空中楼阁”。因为这些场景都是在现实里实实在在存在的，现在的问题就是能不能找到其中真正起作用的因素，或者说，用以镶嵌最基础的层次。

我们再用几个小例子来说明。

场景一：到类似麦当劳、肯德基的餐厅去吃饭，在餐台交钱取餐时，端着餐盘，服务员找了零钱，看着旁边正好有一个公益机构的爱心箱，就随手把零钱捐了进去。

这是一个现实可见的场景，在这个场景里，起作用的因素是什么呢？

不见得每个人能立刻想到，这个时候就需要引导。产品经理可以采用“替换法”激发大家的灵感来找到真正起作用的因素，即把场景里一些要素用其他类似要素替换掉，看看场景还能不能成立。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

比如我们问参与场景分析的众人："如果不是在麦当劳、肯德基，而是在一家不知名的小餐厅，你还会捐吗？"

"不捐，我会觉得这家餐厅的老板想钱想疯了！"这是当时有人的回答。

所以，第一个起作用的因素是信任，大家愿意捐，是对麦当劳、肯德基的信任，相信它们真正会把这些钱交给公益组织。

"如果找的钱不是一两元，而是二三十元甚至更多，你还会捐吗？"

"应该不会吧！"大家坦诚地回答。

所以，另一个起作用的因素是小额，额度大了大家就犹豫了。

"如果当时你不是因为端着餐盘，而能很便利地把找零放回钱包，你还会捐吗？"

"可能就不会了。"

所以，还有一个起作用的因素是便利。

综合下来，在这个场景里，对于推动公益捐赠真正起作用的三个因素是：信任、小额和便利。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

在我们总结的现实中上百个公益场景里，百分之七八十都有信任这个因素，但情况也不完全是这样，我们再看一个场景。

场景二：在公园里游玩，看到一个装满水的鱼缸，里面有条石鱼，嘟着嘴巴向上，缸底铺满了硬币。原来这是一个游戏，你把硬币从水面放下去，如果这个硬币能很幸运地落到石鱼嘴巴里，那么你就可以许个愿。

在这个场景中，起作用的因素就没有信任了，我们基本不会考虑这钱的用途，而是图一时的好玩，所以一个起作用的因素是游戏，游戏激发了人们一时的兴致。

此外还是那个道理，小额的硬币大家愿意积极参与，但如果真是手握金币银币就难了，所以另一个起作用的因素是小额。

最后，有一个显而易见的因素，就是许愿。

所以，在这个场景里，起作用的因素是：游戏、小额和许愿。

抓住了这三个因素，我们就可以用一个网络产品把它实现出来——接金币的游戏。

游戏者充入10元钱后，即可获得一次游戏的机会。游戏中，天上会随机先后掉下100个金币，然后游戏者需要操纵游戏人物拿着大碗来回奔跑去接住这些金币。游戏结束后，凡属于游戏者没有接住的金币，按

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

照比例统统捐赠给公益机构，比如有60个金币游戏者没接住，那么6元钱就要捐赠给公益机构。如果接住的金币超过60枚，我们就允许游戏者许一个愿，进入易宝公益圈的许愿墙。

这个网络产品就把现实里公益场景里起作用的因素实现出来了：游戏、小额和许愿。

场景分析的要点有两个：

（1）要如实地把现实中的场景描述出来。就如公安人员破案要给各方做笔录一样，原原本本地还原现场的场景。一个场景一个场景如实地记录下来，这是场景分析的基础。一旦场景描述有偏差，后面的分析自然就不会正确。对这一点吃不透的朋友，请翻回本书前面的场景理论。

（2）分析出场景中真正起作用的因素，而后转换为产品语言。真正起作用的因素常常比较抽象，能不能看出它们是一个产品经理的硬本事。

我们每个人每天会使用很多种产品，其实对很多产品是非常熟悉的。不过一旦要成长为专业的营销人才，成长为产品经理，要看出这些产品之所以为消费者接受和青睐的真正原因，这就没有那么容易了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

就如福特那个例子里谈到的，普通的消费者只会告诉你他需要跑得更快的马，而真正的营销人才知道，消费者更深层次的需求是速度快，乘坐舒适，打理便捷（不用为扫马粪铡马草而烦恼），于是这才有了汽车的诞生。

我有个小兄弟，初做产品经理，不知道如何下手，很苦恼，来向我讨教。

我约他一起喝茶，然后让服务员拿来一个玻璃杯，侧看是倒梯形形状的，我问他这个产品为什么这么设计。他很茫然，看来看去这就是一个玻璃杯而已，有什么设计的奥秘吗？

我让服务员再拿上来一个玻璃杯，纯圆柱形的，然后端来一小杯油，让他抹在手上，先去拿那个纯圆柱形的玻璃杯。

结果，哧溜一声，玻璃杯从他手里滑过，在地上摔了个稀巴烂。

我再让他去拿那个倒梯形形状的，这次就不一样了，纵然油多手滑，但倒梯形形状决定了这个玻璃杯之所以能牢牢拿在手里，并不是依靠杯子和手之间的摩擦力。

想一想那些家庭主妇在厨房里的场景吧，她们忙碌于锅灶之间，满手是油，忙乱之中口干舌燥，拿起杯子想美美地喝上一口水。作为一个

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

产品经理，此时难道你还忍心她们再为一个轻易就从手中溜到地上摔碎的杯子而懊恼吗？

这个亲身实验和场景描述让这个小伙子恍然大悟，如果只是看产品本身，是很难看出产品设计的要点的，必须放到场景里去，放到人和产品的交互里去，才能看得出产品设计的奥妙在哪里。

这同时也是产品分析和场景分析的区别。不少企业也常常做产品分析，比如把自己家的产品和竞争对手的产品进行对比，但只就单纯的产品而言，分析来分析去总觉得收获不多。

其实，所有的产品都是用来和人交互的。不考虑具体场景里人的心理，以及人与人的关系，单纯只盯着产品，就会损失掉非常丰富而宝贵的信息。这个时候谈产品的特点往往容易落空。

强内容：小火种引爆新媒体大影响

前面我们细细聊到了营销三要素：产品、渠道和受众，也专门谈到在品牌推广中，内容实质上就相当于产品。所以，品牌推广一样可以走产品驱动的道路——创造强价值的内容，这种方式尤其在新媒体崛起后更显得重要。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

传统媒体时代，你想传播的内容能不能发布，能不能造成大面积的影响，取决于各个媒体的主编。那时全国的精英媒体，掰着手指头也能数得过来。

但新媒体崛起后，对新闻传播方式带来了许多革新。其中一个革新是，你想传播的内容能不能形成大面积的影响，不再只是取决于少数的精英媒体主编，而是取决于亿万手机网民。他们是否愿意在手机上动动手指，将你的内容分享到他们的朋友圈、微信群或微博上。

所以，要牢记，在新媒体时代，很核心的一个传播关键点是分享，通俗点说，是转发。

如果网民不乐意，你的文章阅读数可能只是寥寥几个数字。而一旦他们乐意了，一下就能冲到上百万、千万乃至上亿，这样的传播效果在传统媒体时代，往往不付出高昂的渠道投入是难以做到的，但在新媒体时代，创造强价值的内容就有可能实现低成本高效果，甚至可能还倒赚些回来。

比如前面我谈到易宝前创新总经理、现五味的老板王东烽，趁着羊年春节红包火热之际写了一篇《新年好读：阿里的“城池”是怎么丢的》。这篇文章仅仅在微信里的阅读量就达到150万，带来的效果也是惊人的，比如因此投给五味的简历就超过了100份。而王东烽非但没有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

为此付出广告费，反而因为别人喜欢他的文章，给他打赏而收了5.3万元。

所以，对于中小微企业来说，当在传播渠道难以有巨额投入时，至少要考虑在内容制作上做相当大的投入。

但所谓强价值的内容，只是做几篇文字优美的文章就足够了吗？

肯定不是，关于强内容的制作，首先可以参考前一篇的产品研发。这里还可以分享马上可以用到的几个小技巧，即要学会让你的品牌名字跟着数字走，跟着信息图走等。

案例 打车软件补贴调研

2014年年初，打车软件对手机支付出租车费做补贴，这股风在全国各大城市刮起，吹得十分猛烈。

敏感地洞察这一形势，易宝市场部发起了一项调研。这项调研其实非常简单，就是问大家，如果没有补贴，你还会不会用手机支付打车费。

调研的数据结合受调人群的地域、职业特征等，分析出来不少结果，但在最终的新闻传播中，只重点突出了一个数据，就是没有补贴，有多少人将弃用手机支付车费。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

结果，一则《易宝支付：如无补贴七成人不会用手机支付车费》的文章迅速红遍各个媒体，许多大号竞相转载。传播的意义还不仅限于此，之后很多讨论打车软件的热文讨论到补贴问题时，经常会引用这一数据，而引用这一数据的时候，就自然要标明数据的出处——易宝支付的调研。

这种方法就是让易宝支付这个品牌名字跟着一个热门数据的传播到处曝光。

这种方法的要点在于，对于一种很多人都关注的热门现象，你能不能精辟地总结为一个问题，总结为一个大家最关心的数字，然后让你的品牌跟着这个数字的传播四处“跑”起来。

补贴营销是为了争取边缘人群

烧钱似乎成了互联网创业的一种常见模式，让大家记忆犹新的莫过于打车软件的烧钱促销。在打车补贴大战最激烈的时候，甚至有传言，聪明的乘客打完车非但没有付费，还倒赚了些回来。

在这场补贴大战中，有些公司大获全胜，获得了非常高的资本估值。但采取补贴方式并不都会奏效，不少创业企业也想效仿这一招，然而很多都输得很惨烈。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

于是，我经常会被问到一个问题，补贴营销究竟有没有合理性？或者说，它的适用范围在哪里？我和我的朋友卓然做了很多交流，她原来执导过打车补贴大战，给我分享了其中的奥秘。

我们先来看这么几种现象。

在晚上加班到十点，你要打车时，经常会收到补贴吗？非常少，因为在这个时候，你打车的动机是非常强的，对你而言，最重要的是赶快打到车回到温暖的家里，而不是有没有几块钱的补贴。所以在这个时候，打车软件公司很少会用到补贴营销，否则真的就叫烧钱了。

再想想，周末的时候你会经常收到打车补贴吗？也很少吧，因为这个时候，人们没有明确的出行动机，很少有人会因为多了五块钱的打车补贴，而决定跑到郊区玩一趟。

打车补贴会在什么时候收到呢？上下班高峰期，那时候很多人会处在犹豫中，究竟要不要打车。因为上下班高峰期的地铁和公交非常拥挤，打车的舒适度显然要高很多。当然，因为上下班高峰期交通非常拥堵，打车也要额外付出更高的成本。

当人们正在犹豫不决，选择打车还是不打车时，补贴就会奏效了，即便只是几块钱的补贴，也会是一个选择打车的强大理由，把相当大的人群推到打车的队伍当中来。这还不是关键，最关键的是，通过很多次这样的刺激，有人就会体会到打专车、快车，搭顺风车或者拼车的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

好处，养成上下班打车的习惯，之后即便没有打车补贴，他们还是会用打车软件叫车，补贴营销的真正意义在这个时候就会凸显出来。

所以，一定要记住，补贴营销是用来推动那些处在习惯用户群体和非习惯用户群体边缘犹豫不决的人，把他们从非习惯用户变为习惯用户，这个时候补贴营销才是有意义的（见本书谈习惯的章节）。

类似于补贴营销，很多出奇制胜的营销手段，都是为了跨越营销的鸿沟，推动用户群体从低价值向高价值的段位转换。营销手段不是目的，获得高价值的习惯用户才是目的。不清楚这其中的奥秘，盲目复制补贴营销，就常常变成真的在烧钱，有钱烧的时候有用户，没钱烧的时候就门庭冷落，这样的模式是不会持续的。

好故事可以传千里

从前，在一个遥远的国家，住着国王和王后，他们祈祷上苍赐给自己一个孩子。不久王后生下了一个皮肤雪白、头发乌黑、嘴唇红润的女孩。国王和王后惊喜有加，给这个孩子取名“白雪公主”。遗憾的是，白雪公主出生不久，王后就去世了……

一听你就明白，这就是那个“老掉牙”的故事——白雪公主。你可能是从祖母甚至是曾祖母那里听到的这个故事，现在或者将来，你还是愿意把这个故事讲给自己的孩子或孙子听。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

不少故事流传甚广，白雪公主、小红帽、狼来了、丑小鸭等，没有人为这些故事的传播付费，但这些故事如长了腿一样跑遍各地，跨越时空，一代又一代的人都乐此不疲地成为这些故事的传播者，甚至可以让它们无顾历史波折而流传千年。

这就是好故事的力量，人们乐意听到这些故事，并继而传播这些故事，让这些故事在没有人刻意推动的情况下也能流传甚广。用之前我们谈到的“镶嵌”的目光来审视，故事是一个非常好的可嵌入的渠道。

所以，创造强内容的有效途径之一就是要学会讲故事，而且要讲出好故事。

显然，不是所有的故事都符合好故事的标准，现今我们可以在《格林童话》或者《安徒生童话》里看到的故事，不是每一个都特别流行，何况还可能有更多的故事诞生后很快就夭折了，压根没能选进今天的书里来。

那么，究竟什么样的故事是好故事呢？

案例 老掉牙的“白雪公主”为什么是个好故事

好故事得有清晰的结构，让人容易记住。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

一个故事是否容易让人记住，跟故事的长短没有特别直接的关系。“白雪公主”这个故事要完整讲述出来，大概也需要一二十分钟。但我们绝大多数人都能在听过几遍后，在没有刻意努力的情况下就能记住这个故事，并清晰地复述出来，就是因为“白雪公主”有很清晰而容易让人记住的结构。

白雪公主的故事结构如下：

结构1：王后迫害白雪公主

1.1　王后通过魔镜知道白雪公主更美丽

1.2　王后派猎人刺杀白雪公主

1.3　猎人放走白雪公主

1.4　白雪公主逃到七个小矮人的家里

结构2：王后再次迫害白雪公主

2.1　王后通过魔镜知道白雪公主没有死

2.2　用毒梳子毒害白雪公主，小矮人救了白雪公主

2.3　用丝带勒杀白雪公主，小矮人救了白雪公主

2.4　用毒苹果毒杀白雪公主，这次小矮人无能为力

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

结构3：白雪公主最终遇救

3.1　王子让白雪公主起死回生

3.2　恶毒的王后受到了惩罚

无论白雪公主有多少个版本，都是在如上结构基础上的改编。白雪公主遭到迫害，再次被迫害，最后得救，这个结构非常容易让人记住，在各个版本的“白雪公主”里也少有变动。

但这还不是根本原因。了解过本书前面谈到的镶嵌理论我们可以知道，人的心里底层结构才是最根本的结构。所以，白雪公主故事成功的本身，不仅仅在于这个故事的结构，更在于这个故事镶嵌了人的心理结构——这个结构就是“先抑后扬”。先抑制住人的情感，让人感到震惊、悲伤、无助，等等，继之而来的是重见光明，获得一种解脱、自由的快感。

这是怎么做到的呢？甚至三五岁的孩子都能体验到这样的心理过程？

首先在于白雪公主鲜明地塑造了伤害与美的对抗。

先说美，爱美是人的天性。仔细观察一下你周围的儿童，你会发现小孩子从两三岁起就会挑剔衣服和装饰品，人从小就对美有直观的追求，所以他们对白雪公主的美丽生来就抱有同情心，仅仅白雪公主这个名字本身就给人很强的心理暗示。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

小孩子未必能理解邪恶，但能很明确地理解伤害。好动的小孩子总在摔跟头、割破手指、被烫伤等的遭遇中感到疼痛。因此，听故事的人总能感同身受，体会到王后对白雪公主种种现实迫害的疼痛性。同样，小孩子也可以很直观地感受到嫉妒这种情绪，因为他们自身也常常有这样的情绪，比如看到别的孩子有更漂亮的衣服或者更炫的玩具时。

而凡属于小孩子比较难以理解的内容，均用隐喻的方式拟人化处理，邪恶化身为魔镜，善良化身为小矮人，爱情化身为王子，成为视觉可以直观感受的熟悉事物。

直观地展示伤害和美丽的冲突，直接刺激人的心灵，在这背后，站着作为邪恶和善良隐喻的魔镜和七个小矮人。这是一个相当微妙的结构，邪恶先出场，而后伙同嫉妒，引致一次比一次强烈的伤害；善良后亮相，一波又一波地救助美丽；直到爱情最后登台，战胜死亡，把美丽完全解放出来，让美丽获得自由。

所以，整个白雪公主故事的设计逻辑如图4-2所示，这完美地体现了我们之前谈到的“镶嵌”理论。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



图4-2　逐层镶嵌的“白雪公主”故事

讲述商业故事要遵循同样的镶嵌原理，要以听众的心理结构为中心。企业家讲故事时一定要克制住自己内心的自恋情绪，以自己为中心的喇叭式讲法不可取，要充分尊重听众的深层心理结构，有针对性，像射箭瞄准靶子一样去讲，这样讲出来的商业故事会非常有感染力，非常有力量。

案例　《从0到1》与易宝的故事

富有画面感的开场，感染力扑面而来。《从0到1》一面市就被热捧，在美国亚马逊畅销总榜上跻身榜首，注意是总榜，不是经管分榜，一本商业书籍能超越商圈，如此受各界热捧并不常见。在中国一出也是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

横扫各大图书畅销排行榜首。该书的作者彼得·蒂尔于2015年2月26日来中国做分享，那天国家会议中心的千人大场座无虚席，这让人非常震撼。要知道，2月26日和春节长假仅仅只隔了一天，很多人愿意放弃一年中难得多休几天的机会，甚至远道来北京专门听大师的智慧，并且是买票入场，最低票价也接近两千元，但这丝毫不减大家向彼得·蒂尔学习的热情。

从“为什么”入手，引起兴趣。彼得·蒂尔怎么突然变得这样火呢？我们知道，美国有很多商界领袖，乔布斯、比尔·盖茨、扎克伯格等，大家都耳熟能详，坦率地讲，彼得·蒂尔过去我们很少听说，现在他怎么骤然就成为一个令大家瞩目的明星呢？

从具体的人开始讲起。先聊聊彼得·蒂尔这个人，他是商界中传奇的连续创业成功者，曾经成功地创办过多家公司，这说明他的成功并不完全是靠运气，一定有其独到之处。

同时，彼得也是坐过谈判桌两边的人。什么意思呢？就是说他既当过融资者，也当过投资者。彼得·蒂尔不仅成功创立过好几家公司，而且也成功投资过很多公司，最著名的就是他是Facebook第一个外部投资者，彼得当时投资了50万美元，而Facebook上市后仅仅这项投资就获得了数千倍的回报。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

彼得创立和投资了很多家公司，但有一家公司，他在书中反复提到，就是PayPal，中文名字叫贝宝。所以，要了解彼得·蒂尔的话，一定要首先了解一下贝宝这家公司。

从具体的人引出一个有力量感的团队。硅谷里有很多赫赫有名的公司，比如谷歌、Facebook、惠普、苹果等。但有一家公司非常特别，从这家公司出来创业成功的人比其他公司的比例要高得多，从这家公司走出来过什么牛人呢？

比如说埃隆·马斯克，他是Space X、特斯拉的掌门人，也是乔布斯去世后硅谷新一代的精神领袖；再比如说LinkedIn（领英网）的老大、创始人霍夫曼；再比如说YouTube的陈士骏等；当然，也包括彼得·蒂尔。这就是名震硅谷的贝宝黑帮。

我们都知道中国有很多著名的商学院，如中欧商学院、长江商学院等，但是在金融圈里面，多为大家所推崇的商学院是五道口金融学院。2014年早些时候，在五道口金融学院春季班扬帆起航仪式上，廖理院长当时给大家分享的主题就是贝宝黑帮与五道口精神。

从团队引出一个行业。贝宝黑帮为什么这么牛呢？它为什么能出这么多人才呢？其实这里面有两个特别主要的原因，这两个原因都跟电子支付这个行业有关系。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第一个原因，今天我们很多人了解商圈，每天会看很多商业新闻。但是做支付的人看商业的时候，他不是只看这些新闻，还看大家进出的支付数据。我们都知道在商业中，不管你是做什么生意的，最终就是要做交易，而交易是通过支付来实现的，所以支付数据在整个商业圈中是很核心的数据。

做支付做得比较久的人或者位置比较高的人，长久看大家的支付数据，他就很清楚，做什么生意能挣钱，做什么生意不能挣钱，他看到的都是干货或是本质，所以做支付的人往往对商业的本质理解得更透。这就是他们出去创业成功的概率比较高的第一个原因。

第二个原因，也跟支付相关，因为支付属于一个运营性的服务，和其他的单点产品不一样。比如说你买个手机，拿到手机以后，你就跟这个手机厂商没太大关系了，除非有一天手机坏了，你要去找它修。

而支付就不一样了，当开始为客户提供支付服务的时候，你每天都得关注付钱的人，也要关注收款的人，同时上面还会有监管机构看着你，中间有发卡组织有银行，网上还趴着一批洗钱的、盗卡的、黑客等，所以做支付的人几乎每天都在打仗。就像战场一样，贝宝甚至跟真的黑帮打过仗。做支付的人往往都是从这样的商战中一仗一仗打下来的，可以称作“商业硬汉”。这样他们再出去创业，更能自如面对商战中的风雨。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

这两个特点就决定了做支付出来创业成功的人比较多！因为一是他们更懂商业的本质，二是他们身经百战。这跟那些从大公司出来只会走流程、只会按规则办事的人不太一样。所以，贝宝才出来这么多商业中的英雄好汉，在商场上才赢得了贝宝黑帮这个美名！

从大家对贝宝黑帮和支付的兴趣，有逻辑地引出易宝。易宝跟贝宝的渊源是比较深的，第一个渊源可以先跟大家八卦一下。我们知道贝宝后来被eBay收购了，其实当时eBay自己是有支付公司的，叫Billpoint。

但贝宝是个很能打的家伙，它算是eBay过继过来的儿子，但它把eBay的亲儿子Billpoint给干掉了。而Billpoint的创始人最早就是易宝早期的投资人之一。

此外，易宝支付的两位联合创始人唐彬和余晨最早就在硅谷工作，他们就是受贝宝的影响，在2003年非典的时候回国创业。也可以说，易宝支付是典型的贝宝这种基因在中国《从0到1》成功的样本。

还有一个渊源，就是央视2014年推出了一部大型纪录片叫《互联网时代》，这部纪录片是互联网有史以来第一部系统反映互联网发展全貌的大型纪录片。这当中亮相的嘉宾总共有136位，其中来自美国的有80位，而在这核心的80位中有40位创造了互联网历史的人物，从几位互联网之父一直到最新近的企业家代表扎克伯格、埃隆·马斯克等都是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

由易宝支付的联合创始人余晨去采访的。在这其中，就包括了贝宝黑帮当中很有代表性的几位领军人物，比如说赫赫有名的特斯拉掌门埃隆・马斯克。此外，余晨还采访了德・霍夫曼、陈士骏等贝宝黑帮代表人物。

重新回到具体个人。所以，当《从0到1》，出版以后，我们就非常关注这本书，后来知道这本书的简体中文版将在中国出版，余晨就专门到硅谷，去彼得・蒂尔家拜访了他。

如果仔细看这本书的话，我们会发现彼得・蒂尔常常直言不讳地批评中国，为什么？因为这本书就是在批评“从1到n”，批评山寨模式，这是彼得・蒂尔所不齿的。

余晨去了之后跟他有非常愉快的交流，彼得表示很愿意到中国来分享。这也推进了后来彼得・蒂尔火热的中国行。

微信公众号背后的情感秘密

在全国游走，跟诸多企业进行交流时，我经常会被问到微信怎么做。这显然是很多企业，尤其创业企业在战术层面上非常关注的话题，我将以我们的亲身例子来说明一些技巧。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

2016年年中，易宝公益圈推出了一款创新的产品——“生日捐”，我们先介绍一下这款产品。

每个人每年都会过生日，那时，你或多或少总会收到一些亲人朋友送来的礼物。现在你可以把过生日变成一种公益行为，在易宝公益圈的“生日捐”里发起一项公益活动，告诉你的亲人和朋友，你们送我的生日礼物心意我领了，但现在我不需要你的生日礼物，请把给我买生日礼物的钱捐给我支持的公益机构或公益项目，帮助我来过一个非常有意义的生日。

生日捐是一款典型的目标用户面积大，但频次相对低的产品。目标用户面积大，是因为我们每个人每年都会过生日，从理论上来说，人人都是生日捐的目标用户。频次相对较低，是因为每年每个人只有一次生日。这个频次的好处在于它是固定的，问题在于相对低频。

于是，生日捐上线后就面临一个很现实的问题：流量从哪里来？

作为一款公益产品，我们不能用大量的商业广告去推广，况且这种广告未必有效。设想某一天，一个人看到了生日捐的广告，即便他很有意愿参与，这一天恰好是他生日的概率低得可怜，只有1/365。等到他真过生日时，再记起这则广告的可能性就微乎其微了。所以，生日捐的推广不能采用常规商业广告，需要另辟蹊径。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

这个时候我们就决定开辟新媒体战场，推出一个微信公众号——生日捐，然后准备从零做起，把这个号的影响扩大。

负责生日捐公众号运营的两位同事只有一两年的工作经验，作为领导，你当然不能只是简单告诉他们要做出一个有影响力的大号来，商业难题无法通过简单的行政命令解决，你必须拿出可行的战略和实现目标的路径来。

首先，我给他们剖析了微信的特点。我们什么时候会去看微信，而不是用搜索引擎？

显然，当我们在使用搜索引擎时，我们常常有非常明确的目的，如果要知道地球到月球的距离有多远，或者道琼斯指数最新变动是多少，我肯定会用搜索引擎去搜索，而不太可能翻着微信朋友圈一个一个地看。

所以，在看微信时，我们并没有很强的目的性，而且我们是用碎片化的时间去看的，因此，我们对微信上的文章阅读目的常常不是理性诉求，而是感性体验，简单一点说是情感体验。这个诉求比较深层次潜藏在我们阅读微信的动机之中。

虽然很多时候我们不知道我们会在微信上看到什么样的文章，但我们常常会期待这样的文章给我们带来情感的体验，能让我们轻松一笑，或者戳中我们的泪点，有时候还会更深层次一些，它会戳中我们的某

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

种情结，比如思亲恋乡或者弗洛伊德剖析的俄狄浦斯情结及古希腊神话里反映的人的种种复杂情结等。

这里要多扯几句，谈一谈感性体验，包括情感、情绪、情结等。

有时候我们觉得我们从文章当中学到的是冷知识，或者明白了一个深刻的道理，或者掌握了一条重要资讯，觉得这是阅读的目的。但实际上，在所有的这些行为之后，相伴随的都是感性体验。冷知识往往能让你更有谈资，赢得朋友小小的敬佩，从而让你很有满足感；明白深刻的道理会让你为人处世更加得体，获得别人的尊重；掌握重要资讯也许会让你小赚一笔，对这些钱期待的喜悦往往大于这笔钱本身。

人在这个世界上已经存在400万年之久，即使从智人开始算也有20多万年的历史，那时我们就已经有了丰富的情感。但我们进入文明期还不到1万年，现代科技的崛起也不过就是五六百年的事情，人类拥有科学，熟练地运用各种抽象的概念和命题，这段历史远不如人类拥有情感的历史长。从本质上讲，我们是感性的动物，通俗一点说，我们是情感的动物。使用抽象的概念和命题会让我们觉得很费脑子，但看小说、看电视憨笑一天我们也不觉得累。

所以，从开始，我们对生日捐公众号的定位就是情感诉求，由这里发出去的文章，要让读者获得一种情感的体验，让他愿意阅读、愿意转发。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

我们首先对标了“酷玩实验室”，研究了蛋蛋姐写的好多篇阅读、转发很高的文章。这种研究不是简单地摸清套路，而要看得出套路背后的行为原理（第一原理思维在这里充分发挥了作用）。

1.聚焦人物

首先，我们把文章的焦点聚焦在人物身上，因为人物故事不但容易取材，而且使人更容易对人本身引发情感行为。

聚焦在什么人物身上呢？人物身上常常贴有很多标签，有的标签只是中性的，不能引发人们的情感，比如学生、老师等，有的标签就不同，一看见它们就会引起情感的反应，比如学霸、女神等。当看到学霸的字眼时，你是不是会有些羡慕嫉妒恨？当看到女神的字眼时，你是不是会有一种爱慕感，同时又有一种距离感和痛心感？

所以，要想引发人们强烈的情感体验，故事的主人翁就必须贴上天才、女神，或者其他引发人们强烈情感体验的标签。

关于一个人物，尤其优秀人物的故事往往比较多，许多大人物的传记都是厚厚的大部头著作，怎么能在短短的几千字的微信长文中，把故事讲得足够精彩，从而引发人们的情感共鸣呢？

2.勾勒人物关系

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

首先要能摸清他跟其他优秀人物的关系。如果我们对一个人相对陌生，但他是牛顿或爱因斯坦的朋友，或者是牛顿或爱因斯坦佩服的人，又或者是牛顿或爱因斯坦敌视的人，那么我们很快就能清楚这个人的地位。我们熟悉牛顿或爱因斯坦的故事，对这样的大人物的看法带有自己的情感，因此我们只要清楚牛顿或爱因斯坦是敬佩他还是敌视他，这种情感就能延伸出去。

3.关注关系变化

做到以上两点还不够，回想一下我们日常的生活经验，人最强烈的情感往往出现在和他人关系的激烈变动中，比如追了许久的女孩子答应成为你的新娘，你就会有强烈的幸福感，而本来以为可以携手共度余生的人突然要与你分手，你就会有激烈的痛苦感。

所以，要让一个人物的故事深深打动我们，就要能够写出他和他人关系剧烈变动的情节，尤其当这种变化衬托人性的反差时，就更能打动人心。在古典小说《西游记》中，三打白骨精广为传颂，原因在于孙悟空被逐出师门，然而被逐出师门的原因并非他与唐僧情感冷漠，或者他背叛了唐僧，恰恰相反，原因在于他对唐僧的忠诚以及与妖魔对抗到底，这与唐僧因为肉眼凡胎不能识别妖魔而形成强烈的反差。这就比其他故事更能打动人心，让人印象深刻。

4.留意情感回路

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

我们还要留意“情感回路”。有些场景在我们日常生活里面是会高频出现的，即便在现实中没有高频出现，也常常会在我们的想象中高频出现，而且每次出现都会带有强烈的情感色彩。比如，有儿女的人常常都会看着自己儿女欢笑时升起一种担忧，担心自己的儿女会受到伤害或者生病，一旦出现这样的担忧，就会伴随着揪心的痛。

很自然地，即便只是想象出来的场景，因为出现的频次比较高，也与担忧和伤痛建立了联系，这就形成了一个情感回路。一旦我们在微信上看到类似的故事，相似的场景会立刻把我们的情感回路激活，担忧、心痛就会自然涌现出来，伴随着强烈的同情或其他情感，很容易就推动我们采取下一步行动，比如转发、捐赠。

剖析清楚这些原理，我们就能比较容易地把标杆的成功复制过来，并在此基础上做出创新。“生日捐”这个公众号才仅仅开张运营了9天，在只有70多个粉丝的情况下，就出现了阅读量超过5000的爆款文章，阅读率超过了5000%，而一般微信的阅读率只有5%~10%。

我们迅速复盘了这篇文章的成功秘诀，这篇文章是关于埃菲尔铁塔设计师古斯塔夫·埃菲尔的爱情故事。作为这个举世闻名的建筑的设计师，埃菲尔当然是个天才，他力排众议，在艺术之都巴黎竖起了一座高大的铁塔。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

但如果故事仅限于此，它远远不足以激发人们强烈的感情，实际的情况是，埃菲尔的妻子，年仅32岁的玛格丽特在陪伴他走过15年的春秋后，撒手人寰，因此埃菲尔修建了这座能与天堂里的妻子对视的建筑。从一开始，埃菲尔铁塔就被注入了爱的意义。

作为一位天才设计师，埃菲尔留下了很多惊世之作，他富有才华，但常常也很固执，不时就和众人的意见相悖。但有一点，和许多喜欢处处留情的成功人士不同的是，埃菲尔对爱情非常忠贞，无论取得多大的成就，他始终保持对妻子的眷恋，孤独终老，终生未娶。

我们大致看了下朋友圈转发的情况，发现很多都是女性朋友在转。分析一下深层次的心理，你会发现，女性天生就有一种不安全感。在生活中，你的女朋友或者老婆，时不时就需要你对她表达爱意，无论是一个亲昵的称呼，还是一朵玫瑰花，她们需要这样的表达来安抚下心里不时出现的不安全感。

优秀的男人往往更能吸引女人的关注，女性倾慕这样的男人，但优秀男人的身边围满了女性，这就更给爱慕他的女性不安全感。因此，一旦出现一个富有才华的天才，还能保持对爱情的忠贞，即使在妻子逝去后居然还能坚守爱情，这个故事就会让很多心里紧绷的女性感到释然，带给她们极大的感动。一旦情感的波澜被推动起来，转发和阅读量就会分外高。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

5.超越预期

推动人们产生强烈情感的方法有很多，超越预期就是其中有效的手段之一。前面我们说了，人首先是感性的动物，情感也好，情结也罢，时刻都伴随着我们的每个行为，只是当它们没有波澜起伏时，我们常常就会忽视它们的存在。

当我们使用产品或服务时，其实在我们心中对产品或服务提供的价值已经有一个预期，平时我们也常常会忽视这个预期的存在。一旦产品或服务提供的价值超越了我们的预期，尤其远远超过时，我们就会产生按捺不住的欣喜感，并不由得要与别人分享这种欣喜，尤其当新媒体的发展给分享带来极大便利时就更是如此。最常见的是，当我们听到一首歌，读到一篇文章，看了一部电影，带来的体验远远超过了我们之前的预期时，我们就非常容易把它分享到朋友圈里去。

当然，还有一种常见的情况，即当产品或服务提供的价值远没有达到我们的预期时，我们会变得非常生气，把自己的不满情绪同样也会分享出去。在互联网上，吐槽远比赞美更为盛行。

在产品和服务的设计中，超越预期是推动爆款出现的一大秘诀，具有更普遍的适用性。其他的产品或服务不一定能套用微信公众号故事里的套路，不是所有的产品或服务都在讲故事，所以就谈不上以人为中心或者关注人物关系的变化。但是，对情感的诉求是共通的，超越预

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

期就会带来正向的情感体验，推动产品或服务在目标用户当中口口相传，甚至推动目标用户呈指数级增长。

哪些设计会超越预期呢？

很多设计会超越预期，首先是产品和服务提供的价值。我还记得我有一次使用威猛先生去除厨房的油腻。在此之前，我有很多次去除油腻的痛苦经历，那些油腻由于长年累月的累积，变得非常顽固，甚至用钢丝球也难以除去。当我尝试用威猛先生，把它喷到油腻上面时，居然很轻易地擦干净了。这超出了我的预期，此后一旦谈起厨房清洁的诀窍，我就会向朋友大力推荐这款产品。

等一下，这里出现了一个问题：为什么我们看到一篇好文章，就能马上分享到朋友圈，而为什么一款去污剂就不会这样，非要等到谈到厨房清洁时才会去分享？

这同样跟情感诉求有关系，作为一位商务人士，显然不想让我的朋友觉得我像一个家庭主妇一样，对厨房里的锅碗瓢盆大惊小怪，我更想别人称赞我专业而不是贤惠。

另一个能让人们立刻体会到超越预期的是成本创新。例如，当我们使用即时通信工具免费进行交流时，我们多不会再回去使用按条计费的短信。尤其当这些即时通信工具培养起了我们进行海量信息交流的习惯时，我们就更不会习惯每发送一条信息都要思考是不是会浪费钱。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

超越预期的另一个突破点在人机交互界面上，对传统产品则是在包装上，在和用户接触的感性触点上。要使产品好、功能价值超越预期，需要一些技术的积累，不是一蹴而就就能完成的，更快的方式就是改善产品和人的交互界面。

预言8：未来以情感为立足点和出发点的产品与服务会越来越赢得市场，功能的创新最终也是为了实现情感的体验。

案例 情感飓风：只要心中有沙，哪里都是马尔代夫

2015年8月，一张题为“不要活在别人的眼里，只要心中有沙，哪里都是马尔代夫”的图片在微信、微博里疯传。一个体态发福的中年男人，穿着大裤衩，在闹市区的路边上铺开了一片沙，端着酒杯，逍遥地半躺着享受日光浴。

他这一享受日光浴不要紧，可把全国人民的兴致吊了起来，大家争相转发这张照片，很快，各种山寨版、模仿版就从四面八方冒了出来。一时间，仿佛半裸着躺在闹市的街边上晒太阳变成了最时髦的事儿。

之后人们才知道，这是新旗互动创始人肖剑为途牛旅游网做的病毒营销。他成功地引爆了网络，许多人兴致勃勃，关键是主动自发地参与到这个主题的传播上来。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

在营销的发展史中，业界涌动着对轻营销的冲动，这种冲动最先体现为对病毒营销的追求：不多的资源投入，却能赢得营销效果指数级增长，冲击之处，人们都愿意主动参与。

但经典的病毒营销常常可遇而不可求，让病毒营销得以成立的偶然条件太多，只有一点是肯定的，病毒营销一定在“传染”某些情绪。

情绪区分不同的层次。

听到一首欢快乐曲产生的愉悦感，或者听到一个恐怖故事产生的恐惧感，这属于短暂即时的情感波动。有的则会持续相当长的时间乃至一生，从深层次影响人的行为，甚至能左右人们的价值取向，比如恋母情结、恋父情结、复仇情结等。

更基本的就进入了哲学的范畴，进入了人生存的基本要义，比如人的有限性，比如海德格尔提到的“畏”（正好与作为情感的“怕”成为对比）。

除了情感本身外，还要留意情感大节点。一旦这样的大节点事件发生，往往会伴随强烈的情感出现，比如成功或失败、失恋等。

在马尔代夫这个案例中，我们可以看到不同层面的几种情绪在交融推动传播。

- 情感大节点：草根逆袭。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

• 情结：我行我素，只在乎自己的感受，不在乎他人的眼光。

• 一种即时的情感：喜感。

从古至今，草根逆袭都是典型的情感大节点事件。草根逆袭首先意味着成功，成功的含义比较丰富：获得尊严，声名远扬，肆意挥霍，迎娶美女……总之，成功可以带来很多情感体验，这些体验是很多人梦寐以求的。

在各类成功中，草根逆袭尤其不同，因为草根的人群基数非常大，这常常构成病毒传播的群众基础。

但仅有草根逆袭并不够，否则你难以解释为什么会有那么多的明星名人也加入“只要心中有沙，哪里都是马尔代夫”的传播中来。

所以，别忘了之前的那句关键语：不要活在别人的眼里。这是我们这个时代人的情结，而乔布斯简直就成了这种情结的代言人，他推动了很多人拥有苹果手机，更推动了很多人拥有这样的情结。这样的情结的妙处在于，它会推动人们主动做事，并且常常做一些离经叛道的事，不管他人怎么说，自己认为自己的行为很有范儿。

有了草根逆袭，就有了群众基础。有了不要活在别人眼里的情结，人们就会认为半裸着躺在闹市区里晒日光浴真是我行我素，很有范儿。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

现在，就差一点点即时情感扮演导火索的角色把这个情绪火药库点燃了。

这个即时情感就是喜感。沙滩哥是一个略微发福的中年男人，看起来很有四川男人憨厚朴实的感觉。当他半躺着，露出一身肥肉，端着酒杯享受日光浴时，喜感即时油然而生（想一想，如果是一位满身肌肉的健硕男子躺在那里就不会有这样的效果了）。

触景生情产生即时的喜感及草根逆袭这个情感大节点事件（在之后的视频中，沙滩哥被一群外国的帅哥美女包围在一起欢呼时，你尤其能感受到这一点），与不要活在别人眼里的情结交融在一起，迅速引爆了一种情绪风暴，掀起了以社交媒体为代表的传播狂潮。

好视觉胜千言万语

我从哲学系毕业刚刚进入职场的时候，不太讲究自己的穿着，觉得自己有能力、有个性，为什么还需要用衣服去标榜自己的价值呢？

这种观点在我自己创业后发生了改变，我要求自己的团队，出去谈判的时候，必须穿职业装。

道理很简单，如果你的穿着给人感觉你一个月只是挣500元钱时，客户是不会认真跟你谈的。但一旦你的穿着给他感觉你一个月要挣5万元，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

对方立刻就有了紧张感，挣这么多钱的人时间都很宝贵吧，愿意花时间来跟我们谈判，我们一定要认真对待。

人做出判断的最直接依据，以及对决策影响最大的就是视觉。所以，出色的视觉表现本身就是非常好的内容。

大家可能会有这样的感受，在微信朋友圈或者微博上分享内容，照片往往更能获得关注，尤其当这些照片一眼看去就能直观呈现一种引发人共鸣的价值点时更是如此，比如美食、亲子互动、蓝天等。

常有朋友拿着他们的投标方案、赞助方案来请我帮忙诊断，大多数情况下我都会告诉他们一个立刻可以改进的地方——美化自己的方案，而且一定要请专业的美工人员设计。让作品拿出来一看就有500强企业的范儿。这不仅代表你的企业有实力，而且代表你的企业非常重视这个项目，才会如此下功夫去打磨和美化视觉细节。

我在广州真的遇到过这样的客户，他跟我谈起一家曾经来他这里投标的企业，觉得这家企业很有实力，在行业应该很有地位。我很纳闷，因为那家企业的实力我还是比较了解的，其实并没有他说的这么雄厚。

深聊之后才知道，原来这个客户刚刚转行不久，对于我们这个行业的情况并不特别了解，只是那天来讲标的时候，这家来投标企业展示的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

PPT的专业度把这个客户震住了，每一个细节都做得很完美，所以他才有如此印象。

案例 兰普博森：未来感源于对本原表现的追求

在那本追述数字时代创新者的历史巨著《创新者》结尾处，作者艾萨克森（著名《乔布斯传》的作者）用精炼之笔为这个伟大的时代做了总结：创新将诞生在艺术与科学交融之处。

稍加留意，你就会发现这种精神活跃在今天的历史舞台上。

风靡全球商界的TED正是从技术、娱乐和设计的交融发端，即便今天它的主题已经非常宽泛，但科技与艺术的交融仍然作为一种基本精神渗透其中。

再看教育界。在美国，STEM提出来不久［所谓STEM代表了：科学（science）、技术（technology）、工程（engineering）、数学（mathematics）］，迅速就演变成为STEAM，艺术（arts）作为一个重要的因素加入了进来。《美国竞争力与创新力》报告提出：STEAM在未来将提供创新使命、推动经济发展的人力资源。

交融是这个时代的主题。由长城会举办的全球移动互联网大会（Global Mobile Internet Conference，GMIC）就以移动互联网为切入点，致力于把全世界科技创新活跃的区域连接起来，促进创新文化

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

的交融。2017的GMIC就将覆盖特拉维夫、墨西哥城、北京、东京、硅谷、雅加达、圣保罗、香港和班加罗尔。

这种交融跨越东西半球，连接数种不同的文化，并且要在种种迥异的文化背景下，有效地渗透商业和科技的前沿理念。以“艺术+设计”打造的情景（渗透情感的场景）无疑是非常有效的策略之一，作为视觉合作伙伴，兰普博森做出了卓越的视听规划和执行。

视觉和听觉，尤其视觉是人获取信息的最主要渠道，更是打造情景的基石。要将GMIC的精神传神地传递出来，仅仅呈现具体的科技创新成果是远远不够的，尤其当涉及跨越风格迥异的文化进行传播时更是如此。

理念的传递就一定不能停留于“术”，而必须是“道”。

兰普博森以MATRIX矩阵概念将一个个涌动的点、线、面重新编排，打造出一个瞬息万变的互联网感官世界。通过先锋视觉与数字感官体验，运用无处不在的“失控”跳跃的色彩、运动的线条、重叠变化的空间，富有艺术韵律地跨屏流动。

置身其中，科技感和未来感就会油然而生。涌动的比特激活了冷冰冰的原子，你仿佛看到了连接，仿佛看到了混沌，仿佛看到了迭代，仿佛体会到了去中心化……未来在以难以想象的方式发生，这才是我们时代精神的精髓。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

“回看西方艺术的历史，文艺复兴时期的作品非常追求写实，到了印象派，艺术作品与直接的视觉感受有了明显的区别。现代许多抽象艺术已经与直观的视觉不搭边了。这不仅是艺术表现形式的变化，更体现了艺术追求从表现表象深入本原的变化。”兰普博森创始人韩蕾分析道：“具体的形象只会激发人们喜、怒、哀、乐这样的具体情感，但要让人们拥有时代感和未来感，就要回到对本原的表现上去。抽象并非是一种需求，而是一种必然。”

案例 9S：人像原来可以这样拍

过去有句格言，觉得鸡蛋味道好，未必要知道是哪只鸡下的。

但现在大家越来越对那些创新产品背后的创新者感兴趣，比如我们都知道苹果产品背后站着的乔布斯，微软背后站着的比尔·盖茨等。

所以，讲讲团队的故事，也成为一种很有效的营销方法，而讲团队的故事，最直接的展现方式莫过于好的照片。

谈到对人的表现，大家很容易想到绘画，因为绘画是一种创意、创造，而摄影则容易给人一种印象，只是把人的相貌如实复制下来而已，并没有太多的技术含量。

其实，专业的视觉表现，尤其是人像摄影非常重要。这种观念只有在亲身经历过一次专业视觉队伍的服务，把你熟悉的人，尤其是你自

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

己，表现得非同凡响时，你才能切身感受到。

我是在做“互联网大篷车”接触到9S团队（他们也是中欧创业营的御用摄影摄像团队）时有如此深的触动。余晨、宗毅，一个个大篷车里我们熟悉的人物，放到9S的镜头下，立刻个性彰显，最重要的，一种气场立刻出来了。

和9S多次交流下来，我对摄影，尤其是人像摄影有了全新的看法。

捕捉一个瞬间很重要。相片凝固的是一个瞬间，同样的人物，不同的瞬间表现是完全不一样的，摄影师不仅要懂得选择，而且要能很快地捕捉住稍纵即逝的珍贵瞬间，尤其人物自然流露的表情常常是设计摆拍时难以复现的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



营造一个瞬间更加重要。照相原来需要导演，设计摆拍只是基础的技术活，重要的是，导演在脑海里早已有成像想表达的意境或者气场，要在实际拍照中把这样的意境或者气场表现出来，导演需要不停地与“演员”交流，调动他们的情绪、精神进入状态，才能达到理想的效果。

角度和光的魔术。单从技术角度看，摄影摄像就是在玩角度和光，尤其是光，可以神奇地改变人的年龄、气场、情绪等。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

后来我邀请9S给易宝的团队拍了照片，这些照片成片后我放到了公司的微信群里。一石激起千层浪，大家迅速活跃起来，看到自己熟悉的人物居然表现出如此强的气场，实在惊叹，立刻纷纷转到朋友圈和其他群，并很快就有反馈回来，即使过去对公司不太熟悉的朋友，也一下子就能通过照片捕捉到公司团队的力量、文化和气质，宣传效果非常不错，胜过很多单纯言语的解释。

这里也顺带讲一下，选择重要的合作伙伴，无论是招聘还是找外部团队搭手，有两个要点要特别留意。

（1）这个人或者这个团队是不是真的有激情。这决定了他的驱动力究竟是来自内心，是自发地追求高标准，还是来自外部，做事只是为了完成工作。

（2）这个人或者团队的专业性高不高。只有激情还不够，还要有实现愿景的专业能力。

这两者加起来，才能拿出高水准的作品，而不只是成品。在哲学上，就是“真+善=美”这个公式，也就是懂规律，有专业性，和有意愿结合起来，才可以秀出出人意料的美感来。

跨界共享，盘活被你忽略的资源

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

钱，往往是解决问题最快的路径，但解决问题未必一定需要钱。

小预算要玩转大市场，注意这里的用词是预算，预算不多即钱不多，但不一定意味着公司的资源不多，很多中小微企业其实是有非常多的资源，只是这些资源容易被人忽略，只要把它们盘活，就可以做出很大的动作。

这些资源包括什么呢？

很多，比如专业知识、公司高层、明星员工，甚至是会议室等。

这听起来有些匪夷所思，怎么连会议室都可以盘活，稍后我再跟大家分享这个案例。

在这里面，专业知识是最理想的资源。因为知识的体现是信息，而信息和原子世界里的物质最大的一个不同就是，它不会因为越分享越少，相反，只会越分享越多。

这很好理解，我有一个苹果，分享给了你我就没有了。我有块面包，掰给你一半，我就只剩一半了。但我有知识，比如关于营销的知识，通过这本书分享给大家，我的知识非但没有减少，而且在分享中我还能有更清晰的思路，深入思考了不少过去忽视的角度，并通过和大家的互动交流而获得更多的知识。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

案例 分享会议室盘活的营销资源

向别人介绍自己企业的最好方式是什么？拿着PPT或者宣传册说吗？

其实，最直接有效的方式就是邀请对方到你的企业参观，只要进入企业办公场所，身临其境，很快就能体会到一家企业的实力、文化、精神面貌。这就如我们了解一个人的有效方式之一就是到他家里拜访，感受他日常生活的环境和氛围。当然，这里有个前提是你得很用心地把你企业的特质体现在办公环境上。

我第一次到易宝时，就从公司的环境中感到这家公司的氛围与众不同：讲述公司历史文化的文化墙、无人值守的小卖部“诚信吧”、开放式办公环境设计、排在公司大门两旁放满经管人文类书籍的大书架（当时我很吃惊地在书架上发现了康德的三大批判，如此高深晦涩的哲学书籍竟然出现在一家商业公司的开放书架上，真的很意外）等，这些办公环境设计都体现了公司“一群人的浪漫”的文化精髓。

出任易宝支付市场总监以后，我立刻想到，易宝的总部地处北京CBD核心地带，交通十分便利。作为一家秉持“一群人的浪漫”且非常有互联网精神的公司，我们完全可以把自己设备齐全的会议室和贵宾室开放出来，为各种读书会、投资人沙龙、公益组织等提供一个便利开会的场所。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

这一想法很快得到公司高层的支持，于是我们启动了“易宝会焕会”，只要你是一个和易宝价值观并不抵触的正规组织，就可以在我们会议室空闲的时候来易宝开会。

这一举措很契合市场的需求，北京洋溢着蓬勃向上的学习气氛、创业气氛，许多读书组织、创业沙龙等确实很需要交通便利而专业的场地。很快，鹰享汇、好投网等各个组织相继走进了易宝。

每次有朋友来，我们都会组织大家参观易宝，了解一家互联网金融领军企业是如何运作的，不少人看了特别有感触，边参观边拍照边分享，很快通过微信、微博就把易宝的特色传递了出去。

新的需求也接着产生了，大家期望不仅能参观易宝，也希望我们参与分享知识。于是“易宝开放日”接着诞生了，我们来跟大家分享互联网、互联网金融和互联网营销。这下迎来了各界更多的人士，北大、清华、人大等各大高校的MBA接踵而来，互联网界、金融界，甚至有地区组团来参观……

现在，每个月，少则一两百人，多则三五百人到易宝参观，其效果不亚于每月举办一次大型的活动，而且因为企业文化很有特色，分享的都是干货，真正能启发和帮助大家思考。因此，通过参与者的微信和微博传播，在各个不同的社群里形成了与日俱增的影响。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

营销最高境界：理念营销

在和朋友讨论轻营销时，他们常会问到一个问题，为什么营销三要素里面没有价格？

我则习惯反问，为什么在一些NGO组织里，很多成员和它的受众非但不索取，反而自己贴着钱去做事情？NGO组织给他们提供了什么？

显然，这样的东西一定不是用价格来衡量的。

答案是——理念。

今天商业圈里热门的“粉丝营销”，其实不过是由来已久的“理念营销”的一个变种而已。

近代史上，最大的营销盛事莫过于奥运会，全世界的目光都会被吸引过来。

我们知道，全世界有两百多个国家和地区，这两百多个国家地区有不同的历史，使用不同的语言，笃信不同的宗教，有不同的文化背景，甚至一些国家和地区彼此之间还有世仇。

但是，无论彼此间存在多少差别，所有人对于健康，对于美，对于速度、力量和激情的追求是一致的。正是因为有这样共同的理念，所以

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

我们才可以在奥运会那短短的十多天里，放下彼此的不同，走到一起，为共同的理念而拼搏。而全世界的目光，也会聚焦到这里来。

这就是理念营销的力量！

所以在易宝，我们经常把会议室开放给各个读书会，我们也经常组织读书会，同时我们还积极地帮助各个出版社推荐好的书，包括华章也在易宝设立了“华章书院易宝专柜”。用这样的方式，我们吸引和团结了很多与我们不同的行业、领域里的朋友，原因正在于，大家可以专业不同，行业不同，领域不同，但是，所有人对知识和智慧的追求这个理念是一致的。

案例 当代理念营销的范本：“为你读诗”

2013年时，我受邀到金融博物馆参加我爱卡成立8周年庆典，在那里第一次观看了“为你读诗”（Be My Guest推出）的表演。当灯光暗下来时，宛如切换进了另一个唯美世界，美轮美奂的舞台效果，极富音韵美的诗句和沁入心田的灵魂召唤，真的让整个人都醉了。

所以在2013年年底，易宝支付和中国文学艺术基金会联合启动“朝霞工程专项基金”时，我特意邀请“为你读诗”到现场参与表演，这是我第一次接近“为你读诗”的团队，我这才发现，原来“为你读诗”并不是一个专业的艺术团体，他们中的成员来自四面八方，当然

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

有艺术家，还有白领、学生、公务员等。只是因为对于美，对于诗歌的共同追求而走到了一起。

随后，我特意去拜访了“为你读诗”的主策划张晓弦，在交流中，我蓦然领悟到，“为你读诗”正是当代理念营销的一个范本。

每个上过学的人，肯定都学过诗，也或多或少被几首诗或者几个名句打动过。用歌德的话说，哪个少女不怀春，哪个少年不钟情呢！我们对诗中蕴藏的音韵美和意境美的追求是一致的。

而读诗的参与度是最高的。喜好唱歌的人不一定能五音俱全唱好歌，但对于诗歌，只要能正常发声，每个人都可以读出来，而且可以按照自己的理解和情感去自由发挥，这就注定了“为你读诗”不但有一个广受共鸣的理念，而且拥有非常庞大的参与群体。

我留意过“为你读诗”的微信公众号，它的一条微信发出去，阅读量少则八九万，多则数十万，影响力真的很惊人。张晓弦给我讲过她们所了解的那些读诗的人、听诗的人的故事，有人是在冰天雪地的大街上，啃着馒头听他们的诗。有人是在很边远的山区，山清水秀的地方，把自己读的诗发给他们。当然，也有祖宾·梅塔、莎拉·布莱曼、理查德·克莱德曼、郎朗等这样世界级的艺术大师参与进来。

我突然想到了一句德国名诗：人，诗意地栖居着！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

真正的参与感，是用诗意的理念打造出来的。

互联网大篷车：让优秀企业家和未来更优秀企业家分享

互联网大篷车是一个集中了各种营销方法的经典案例，各界常有人来跟我切磋互联网大篷车的营销方式，因此我这里专门把它作为一个综合大案例，集中跟大家分享。

先讲讲“互联网大篷车”这个概念，这个名字是由互联网大篷车的发起人之一，芬尼克兹的CEO宗毅起的，寓意在于我们驾着大篷车游走四海，到处给企业主做分享，推动传统企业互联网化（包括传统互联网企业）。在产业互联网（或“互联网+”）理念的感召下（见本书前面对产业互联网的阐述），不断有人加入互联网大篷车的阵营，一路欢歌笑语，迎来中国中小微企业一次重大的转型升级。

2014年，互联网大篷车已经跑过了全国30余个城市，从北京到广州，从厦门到深圳，我们驾着特斯拉，戴着谷歌眼镜，配备各种先进的智能设备走进每一个城市，所到之处犹如“高科技外星人军团”来临，全城轰动。有了关注度和热情，再把企业家召集到一起，由各路在产业互联网化道路上走在前沿的企业家给大家做分享，这让互联网大篷

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

车一站比一站热闹，一下子把产业互联网（或“互联网+”）在全国的熊熊大火烧起来了。

综合前面我们谈到的营销打法，剖析下互联网大篷车的成功之处。

理念营销。中国的企业数量，连同个体工商户，总量达到惊人的七千万，而在新一波产业互联网大潮下，拥抱互联网是大多数企业的方向和目标，“互联网+”已经成为共同的理念（请见本书产业互联网篇的论述），而互联网大篷车就旗帜鲜明地以推动产业互联网进程为己任，这就能最大程度团结起不同地域、不同行业、不同性质、不同规模的企业。

强内容。当然，宣讲产业互联网（或“互联网+”）的组织肯定不止互联网大篷车一家，那互联网大篷车为什么更能吸引人呢？核心原因在于它提供的是强内容，凡是能站到互联网大篷车舞台上宣讲的人，一定是在互联网化进程中前沿企业的掌门人。

比如易宝支付是中国行业支付的开创者和领导者，比支付宝、财付通成立的还要早，从诞生的第一天流的就是互联网的血液，更不用说作为易宝支付联合创始人的余晨还参与过央视大型纪录片《互联网时代》的制作，与创造了互联网历史的许多缔造者，都有过系统而全面的交流，并推出了全球首本互联网历史创造者亲证的互联网通史——《看见未来：改变互联网世界的人们》。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

芬尼克兹专注新能源，但早早就实现了互联网化，而且芬尼克兹和易宝支付一样，对互联网化的理解并不是简单的业务触网，而是真正推动互联网精神渗入企业经营管理的每个环节，全环节改造企业的典范。

宗毅每到一处讲起企业的“裂变”，完全以亲身经历来阐述如何采用互联网思维应对新形势下企业发展中组织架构、战略拓展的挑战，只有宗毅这样有胆魄带领一家传统企业走过十余年风雨，尤其成功对抗过金融危机挑战而实现转型升级的企业掌舵手，才能讲出如此让广大企业主产生共鸣的内容。

互联网大篷车是一个开放安卓模式的平台。中国有七千万的企业，就算只把其中千分之一在互联网进程中取得成就的翘楚集中起来，帮助它们整理思路和案例，向其他企业分享，互联网大篷车也会是一个宏大的舞台，而且这些来自一线的实战经验通过互联网大篷车再次实现无穷组合，又会诞生无数多的新可能，有力推动产业互联网（或“互联网+”）的发展。

视觉化。第一次见到余晨时，我的印象是他很像陆毅，虽然这个印象很少有人苟同，有人认为他像梁朝伟或其他明星，但余晨很帅，这是大家的共识，而且他在美国读书，又在硅谷工作多年，讲一口流利的美语，是典型的高富帅。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

第一次见到宗毅时，我的印象是他很像梁山好汉（如果直接说他看起来很有匪气，不知道宗毅看到是否会生气，管他呢），很土豪。那时特斯拉刚刚在中国推出，宗毅一口气买了20多辆奖励给员工，是当时中国最大的特斯拉个人买主。

这两个人站到一起有很鲜明的对比，或者说是极大的反差，你会觉得这是两个世界的人。但他们确实站到了一起，因为他们都共同推崇互联网，共同致力推进产业互联网（或“互联网+”）的进程。一张照片出去，中间有辆特斯拉，恰恰就把产业互联网（或“互联网+”）理念的强大影响体现出来了。

前面我们分析童话“白雪公主”时聊到过，把抽象的概念具象化，会有更好的冲击力。而特斯拉就是这样一个隐喻，是产业互联网（或“互联网+”）的具象体现，美国自三大汽车公司（通用、福特、克莱斯勒）之后，就再没有汽车公司上市，特斯拉的上市创造了一个奇迹，它让人们看到了，汽车这个看似很传统的行业也能如此快节奏地拥抱互联网化进程。因此，当我们开着特斯拉，戴着谷歌眼镜到各处宣讲互联网时，这些物件本身就已经是互联网理念的代言。

当然，这里忍不住要再次提到9S这个团队，宗毅等开着车跑遍东西南北，为特斯拉打电桩的时候，中间有非常多精彩的故事，如果单用笔来描述，写也写不过来。而9S的功底就在于他们敏锐地用摄像头捕捉了这一路的精彩，用镜头把一个史诗般的故事直观呈现出来，好的视

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

觉团队功底不仅在于摄影摄像技术，更核心的在于他们对你所做事情理念的把握。现在，9S也是互联网大篷车的核心成员。

社群、粉丝和分享。互联网大篷车的活动特斯拉赞助了吗？没有，因为我们认同特斯拉的理念，是特斯拉的粉丝，我们心甘情愿地为特斯拉做宣传。



同样地，互联网大篷车也有很多粉丝，每到一处，都会和当地有影响力的社群组织、企业家俱乐部、大学等互动，有很多认同我们理念的粉丝参与进来，帮助互联网大篷车做了很多工作。很多企业、大学、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

组织机构把自己的资源分享出来，或出场地，或出人脉，或出宣传资源等，大家的资源一整合，一场场规模大、档次高的活动就轰轰烈烈做起来了。

这个道理其实跟我们中午分享自己带的午餐没啥区别。中午带饭，如果你只吃自己带的菜，那么每天的午饭会很单调，但如果把一个办公室里十几个人带的菜集合起来，那每天中午都可以吃大餐，而且和这么多朋友一起会吃得很愉快。

传统企业的互联网转型

在我们游走全国和不同行业、不同规模的企业进行交流时，互联网转型是被问到最多的问题之一。关于“互联网+”本书前半部分已经有陈述（见第3章）。

那么，互联网转型究竟怎么转呢？我的答案是八个字：外变产品，内变组织。

产品怎么变？本书的前半部分已经有论述，就不再赘述了。这里重点讲组织。

在讲之前，我们首先要讲一个很大的时代主题——个人崛起。今天，人们，尤其是年轻一辈，越来越觉得自己很重要，越来越觉得自己就

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

是生活的中心。这个变化对于商业的影响是非常深刻的（如前所述，一切商业问题归根到底是人的问题，理解商业变化一定要有社会学、人类学甚至哲学背景去透视人的变化）。

这个变化首先源于年轻一辈的经济实力加强，工资不是他们唯一的收入，甚至不是主要收入，他们的资产积累也不是主要通过工资得来的。

此外，年轻一辈接受的教育越来越完善，学历越来越高，而互联网的高速发展，让他们获取资讯更加方便快捷，他们越来越容易获取信息做出自己的独立判断，而不再唯领导、家长等权威是从。

这就不可避免地造成一个难题：个人对于组织的忠诚度降低。各个企业的人才流动越来越频繁，员工稍不注意就会离职。

如果一二十年前，大家还以能拿出一张500强或者其他大企业的光鲜名片为荣的话，那么今天年轻的一辈宁愿掏出的名片上，他所在的公司你闻所未闻，但他的头衔是董事长、总裁或者CEO。

案例 宗毅：裂变式创业

作为广东芬尼克兹的创始人和CEO，宗毅无疑是一个很有魅力的领导。这个领导大方舍得，不然不会在特斯拉推出来时一口气买了20多辆奖给员工。他商业嗅觉敏锐，做到了游泳池恒温节能设备的全球第一。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

他在2008年金融危机时真正从危险中发现机遇，带领企业迈向新的高度。他还俏皮好玩，和年轻人打得火热，带着芬尼的粉丝游遍天下，并和余晨一同发起了互联网大篷车。

然而，再有魅力的领导，也会有说不尽的烦恼。宗毅发现，他手下那些精兵强将，冷不丁就会来给他打招呼——老大，我想辞职了！

人才要走，自然要苦口婆心地挽留，但纵是费尽千番口舌，涨工资，加股份，都留不住人。宗毅很快发现，要走的人不是对芬尼克兹有什么不满，也不是觉得钱没给够，而是因为这些优秀的人都有一个共同的诉求：想做老板！

好嘛，原来都是想自己做老大！那我来成全你们。

于是宗毅在公司内部发起了“裂变式”创业的运动——给创业的人一个机会，让大家用人民币来投票选举裂变公司的老大。

新公司大家都可以来竞选，你去说服你曾经的同事把钱投给你，当然，一旦你“高币”当选，作为大股东你需要投入项目所得金额的至少10%，而员工一旦参加投票承诺投资，就要真金白银掏钱出来，否则会被罚款。

用人民币来投票，一下子把候选人的能力、领导力和口碑检验出来了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

大家同事一场，彼此之间其实非常了解。一个人水平高不高，人品好不好，大家心里都有一杆秤，只是平日里太多是场面上的迎合。等到大家真要掏腰包去选自己心目中理想的创业领头羊时，对一个人的真心评价就“暴露”出来了。

用人民币做选票，选出的创业领头羊非常靠谱，芬尼克兹就用这种方式，成功裂变了近十家企业，而宗毅的“裂变式创业”，也成为很多传统企业互联网转型竞相模仿的典范。

我总结过，传统企业向互联网转型，成功的路径只有一条：传统企业的一把手真的懂互联网，除此之外别无他路。因为只有一把手清楚企业内外的利益和利害关系，一旦他真的懂了互联网，才容易知道互联网如何“镶嵌”进这些错综复杂的关系里去（请参看本书“镶嵌”章节）。如果没有吃透互联网，又或者是找了几个善于忽悠互联网的专家来帮忙，结果往往是悲剧性的。

芬尼克兹是中小企业向互联网转型的成功代表，这是因为宗毅是企业一把手，而且他好学，愿意拥抱互联网，对于“船大难调头”的大型企业又如何来做呢？

案例 酷开：一司两制的典范

我和酷开的结缘也正缘于《轻营销》。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

易宝和酷开合作其实已经有些年头，《轻营销》第1版出版后，更以书结缘。我和酷开董事长王志国和CEO林劲以及酷开的团队做了多次交流沟通。每次在一起进行头脑风暴，都能相互激发出绝妙的创意。这个积极拥抱互联网、年轻而充满朝气的团队让我非常喜欢，尤其是董事长王志国。

我曾经讲到王志国的个人形象打造（见本书企业领导形象打造章节），半开玩笑半认真地说，王志国的传说原型就是唐太宗：①他不是开山老祖，却推动一个帝国的事业走向新的巅峰；②睿智，积极求变，推动新气象出现；③非常有开放分享、礼贤下士的精神。

酷开是2015年从创维独立出来的。创维创立于1988年，作为一家拥有十多家产业公司的高科技企业，显然互联网转型不是说转轻易就能转过来的，这时创维采用了“一司两制”的策略：让酷开独立，拥有强大的自主权，完全让一帮年轻人来做他们想做的互联网电视。

于是云集到酷开的都是一群年轻的奇葩，有曾获得全国舞蹈比赛一等奖的丁媛媛，她的职责竟是带着一群顶尖“码农”熬夜奋战；有进过少年天才班，玩过地下摇滚乐的薛超；有当过黑客，跻身“黑客联盟”150人之一，“UE android”5位创始人之一的计算机神童PCR……

这群年轻的奇葩，和王志国一起玩得很尽兴（请注意我这里用的是“和”，而不是“跟着”之类的词）。我参加了酷开T55艺术电视的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

发布会，在会上提出的“会玩才是专业，酷开，玩出态度”，我深以为然，开始有“玩”的心态，就开始进入互联网如鱼得水的境界了！

这里的“玩”从我来理解，从小了说，是指电视成为家庭娱乐的中心。

如果说手机是私人娱乐的中心，那么电视就是家庭公共娱乐的中心。在此方向，酷开已经做出了不少有益的探索，比如在人机交互界面的改善，接入的硬件直通对应的App应用；你接上游戏手柄，电视直接就进入游戏App；接入电动智能自行车，电视就直接进入骑行App界面；接入血压仪，电视就直接进入血压管理App。这就是“短路径”的互联网思维。

从大了说，目前对于互联网电视的探索，整个行业都刚刚起步。显然，仅仅把手机界面搬到电视上远远不够，电视的互联网化需要新的思路，这种思路不会是来自电视行业的传统逻辑，甚至不会是来自线性因果链的思维（这是强调精密控制的传统工业思维），而一定会是跨界交融的激发，来自网络的思维，这就需要有“玩”的态度！

互联网企业里又是什么样的文化氛围呢？

案例 易宝：一群人的浪漫

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

有一次，我到一个易宝的合作伙伴那里交流，对方的CEO就说，以后我们合作的活动，要多推动唐彬的参与。我问他为什么？这位老板倒很直率：一家公司的CEO在哪里，公司就知道重心在哪里，资源就会向这个地方倾斜。

我说："拉倒吧，在易宝，如果唐彬去出差，易宝当地分公司肯派个车去接他，那是给他面子。"这位老板显然不太相信这个说法，结果真有一次唐彬去沈阳出差，我们请沈阳分公司派车去接，沈阳同事的回答很直率——我们太忙了，请老唐自己打车过来。

这就是易宝，由于两位联合创始人唐彬和余晨都来自硅谷，所以整个公司的文化很有硅谷范儿。从公司成立的第一天起，大家都是直呼其名，没有人称"总"。对唐彬，大家亲热地称呼他为Bin，我真曾看到一个普通的销售就能给他电话："老唐，开会了！"

整个办公室也非常开放，每个人都可以直接去敲唐彬的门，或者在他不在办公室时征用他的办公室为会议室。除少部分高层由于保密的需要而拥有单独的办公间，大多数高层都和员工一样坐在开放的办公区，包括余晨，包括COO等。余晨就坐我对面，因此常常是冬天里我感冒他接着就感冒，他感冒我接着就感冒。

这种对员工的信任也渗透在易宝的日常管理中，在易宝上班不用打卡，你迟到了自己自觉去写我迟到了多长时间。当然，一旦你违背诚

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

信的原则弄虚作假不去写，惩罚也是很严厉的。

易宝全国每家分公司的员工休息区都有无人值守的小卖部——诚信吧。所有商品明码标价，你取了后自觉去付款。顺带这也把支付公司的长项充分发挥，你可以付现金，也可以手机支付，还可以用门卡做近场支付。

在易宝工作满了五年，或者工龄满了十年的员工还可以享受自由假。也就是说，只要你能承诺完成工作，上级又给予批准，你可以自由地休假。

对员工的管理是管下线而不管上线，给你划了“红线”，你不能去碰，碰了就会毫不客气地按照公司的“法”来处理，甚至会毫不留情地移交司法机关。但在此之上，就给予你充分的信任和足够的空间去施展你的才能，只要不要跑太偏，你可以天高海阔地发挥。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



注：在华章书院举办的“对话全球大师”上，唐彬对话拉姆·查兰和曹德旺等企业家。

用唐彬的话说，今天我们已经进入互联网深水区，互联网渗透进商业的各个领域，推动各种可能性和变革在发生。我们身处在一个“人人为我，我为人人”的时代，全世界一半多的人因为互联网而连接起来，但我们每一个人非但没有因为这种连接泯灭自己的个性，相反，我们的个性得到了更好的张扬。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

互联网本身就是“一群人的浪漫”，这是易宝文化的精髓，也是互联网的精髓。

技术和商业终将重返对人的关怀

如果不细读历史，你很难想象人类历史上第一个计算机程序员居然是位生活在19世纪的女性——阿达·拉芙勒丝（Ada Lovelace，1815——1852），而让你更难以想象的是，她还有一个身份：英国浪漫主义诗人拜伦的女儿。

19世纪，人类社会还处在工业时代。工业革命确实给人类带来了翻天覆地的变化，火车、轮船、摩天大楼等魔法般地冒了出来，人们的生活质量也大为改观，这一点从全球人口数量增长趋势上可以明显看出来，正是从工业革命开始，全球人口数量进入大爆炸式增长（见本书指数级增长章节）。

大机械、大厂房、大烟囱是这个时代的标志，但它们丝毫不让人感到浪漫，包括阿达·拉芙勒丝的老爸拜伦在内的很多人，都深深为此烦恼，看起来，科学技术和艺术浪漫似乎就是对立的。

但阿达·拉芙勒丝革命性地提出了一个概念——“诗意科学”（poetical science），她预言，终将有一天，科学技术和人文艺术会融合在一起。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

阿达·拉芙勒丝翻开了数字时代的序章，也正是在数字时代，她这个预言变成了现实。

迄今人类历经农业革命、工业革命和信息革命。不过信息革命与前两次革命都不同，无论农业革命还是工业革命，延伸的都是人的四肢，只有数字革命延伸的是人的大脑。

这是人类文明进步很为关键的一步，因为人之为人，重要的不是我们有发达的四肢，更重要的是我们有发达的大脑，因而有灵魂、有思想、有情感……这一切，都在信息革命时代和数字融合在一起，得到延展与张扬。

科学技术和人文艺术融合到一起，冷冰冰的机械终将被赋予温暖的人性。这成为数字时代演进的一条重要路线。当蒂姆·伯纳斯-李发明万维网，从而在人机交互界面取得突破进步而大幅度降低上网门槛时，互联网就进入了高速普及的阶段（见本书互联网发展两波大潮章节）。

而将此推向登峰造极境界的，毫无疑问是乔布斯。

乔布斯之所以成为我们这个时代的创新象征，很大程度上是源于他完美地将工业品和艺术融合在一起。在此之前，人们很少认为从流水线上出来的冷冰冰的产品和艺术有什么关系。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

在苹果刚刚起步时，人们对于这家当时的小公司是否能挑战IBM这样的巨无霸心存疑惑。乔布斯则认为，电脑如果是商务用途，也许没有人在乎它的外观，但如果是个人家用就不同了，与其说它是家里摆放的一件工具，不如说是一件精美的艺术品。个人一定会为这样绝美的体验买单的。

所以，乔布斯对于苹果产品的设计有着几近苛刻的艺术极致追求，他曾告诫设计师，你设计出来的产品要精美到这样的程度——你恨不得冲上去咬它一口（也许这就是苹果著名的标志——被咬过一口的来源吧）。

人，诗意地栖居着！

德国诗人荷尔德林的这句名诗，一度被不少人误认为出自海德格尔之口（就如“stay hungry，stay foolish”一度被不少人认为是出自乔布斯之口一样），它向我们昭示，文明的演进，终将回到对人的关怀，包括技术和商业。

案例 本来生活网：让生活回归本来的味道

多年前，一则在出租车上的广告吸引了我，这是一则推销鸡蛋的广告。据说在日本鸡蛋的质量好到可以生吃，现在他们要推出同品质的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

产品，这则体现对品质极致追求的广告给我留下了很深刻的印象，我也由此记住了这个网站——本来生活网。

多年后，我在参加本来生活网的发布会上对这个名字做了诠释——让生活回到本来的味道，我不敢肯定这是不是创始人最早的本义，喻华峰对此笑而不语。但毫无疑问，本来生活网给我印象深刻之处与其说它是在做生鲜电商，倒不如说是它对品质的不懈追求（对品质营销的更多探讨见本书社群章节）。

当然，大多数人记住本来生活网缘于褚橙。我最早了解褚时健的故事是通过吴晓波老师的《激荡三十年》，当时就很为褚时健跌宕起伏的人生感叹，他的一生真正印证了那句网络流行语“彪悍的人生无须解释”。在历经人生的大起大落、牢狱之灾、丧女之痛后，褚时健竟还能在耄耋之年东山再起，向市场推出了褚橙。

本来生活网敏锐地嗅到褚橙的与众不同，与褚橙签下了最早的电商销售合约，这对本来生活网和褚橙都是双赢的。因为褚橙所承载的意义不仅是它的口味、产地环保优势等，更多承载的是情感的共鸣和对品质的极致追求，这难以通过其他比价的电商平台准确地传达出去。而本来生活网显然不是在比价，更重要的在于在品质传递。通过褚橙这个单品，就把本来生活网的这一与众不同的使命准确地向市场做了精要的诠释。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

前面我们说过，电商机会往往是品类机会（见本书讨论品类的章节）。和其他水果相比，橙子的存储方便，时间更耐久，因此在中国家庭里储备的频次更高。橙子还有很多衍生用途，比如榨汁、药用等（甚至橙皮都可以入药），因此备年货时，橙子是大多数家庭当之无愧的必选水果。

本来生活网选准了褚橙，这一既符合高购买频次、高目标人群密度的电商共性，又符合本来生活网传达对品质不懈追求的单品，从营销上就迎来了一次爆发增长，这也是商业追求品质体验的一次标志性胜利！

第五章 问题解决力：方法比心态更重要

方法重要还是心态重要？

这个问题我和不少企业家或者企业的中高层管理者都探讨过，比较多的人认为，当然是心态重要，方法只是术。

我的经验和研究告诉我，方法比心态更重要。如果管理者只是一味地给员工强调心态，一次激情的演讲或许能让员工热血沸腾，心态好了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

那么几天，但不久就会重回原态。员工如果不能掌握思考问题、解决问题的具体办法，就算他雄心勃勃地给自己定了目标，但多半会因为不能清晰地找到实现目标的路径而败下阵来，最后心态肯定好不了。

对大多数人来说，好心态是来自一次又一次成就感的累积，总打败仗的人只会有挫折感，不会有好心态。除非这个人有很强的使命感和愿景力，内心自有强驱动力。

正确的方法包含以下两个层次：

一个层次就是大家常说的专业技能，这是很基本的层次，是大家通过专业学习和工作来掌握的。

但还有一个很容易被我们忽略的层次，就是方法的方法，简单点说，就是如何正确地思考问题，解决问题，概括为一个词，叫作问题解决力。

无论是在北大哲学系对比中西方哲学，还是在工作中比较外企和国内企业的区别，我发现西方是非常注重对这种方法的方法，即问题解决力的研究的（在哲学中就叫方法论），并且在实践中显示了很大的威力，中国企业要迎头赶上，必须加强对这种问题解决力的学习和掌握。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

这里要说句题外话，肯定有人会表示反对，这么多年，我们国内企业不是也成长起来，打败了很多外企吗？

我要说的是，不少外企兵败中国有很多原因，但我们不要忘记的是，你打败的不是这些外企，只是它们在中国的一个区域公司。也就是说，你倾全部公司之力，靠着主场优势，打败了竞争对手的一家区域公司，这有什么可以骄傲的呢？其实你和竞争对手的全面较量还没有展开，你和它还有很大的差距呢。

国际化一定是大势所趋，不是更多外企走进来，就是更多的中国企业走出去，我们还是要认真学学别人智慧的精髓。

下面就是我对问题解决力的一些心得。

优化组织要从招聘开始

2016年，我在朋友圈看到一篇文章，大概的意思是，过于优待员工的公司大多没有好下场。这样的公司给予员工更自由的空间，结果员工辜负了这种信任，要么变得懒惰，要么在开小差。员工在这样的公司里听惯了表扬和激励，越来越不接受批评，会跑得越来越偏，甚至不服领导管教，而且员工一旦习惯了拿更多的薪酬和奖励，就只会和企业同甘而不能共苦。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

这篇文章似乎引起了很多企业中高层的共鸣，也在朋友圈流行一时。

说到我对此的意见，我想说的是作者似乎没有注意到，对员工苛刻而没有好下场的企业其实更多。

预言9：未来有竞争力的企业，一定是给员工更多自由空间，让他们能够发挥自己的才华和个性，在合理的激励机制下，激发他们创造力的企业（见本书有关大平台、小前端的论述）。

创造力是无法规划的，需要企业用各种机制激发出来。与之相反，不给员工赋能而强调管教的企业，在产业升级和消费升级的大背景下，只会越来越处于产业链的下端，只能在利润微薄的同质化竞争领域中辛苦厮杀谋利。

不过我要承认的一点是，我所看好的企业文化能成立的前提是员工必须足够优秀、足够自律，如果员工自己没有追求卓越、自我驱动、自己管得住自己的能力，贸然采用这样的企业文化，确实是一场灾难。

员工如何才能够优秀呢？靠培训吗？靠优秀的老员工来带吗？我不认为一个人如果经过他父母和学校一二十年的教育没有变得优秀，企业能够在几个月或者几年内把他变优秀。

想要拥有优秀的员工团队，首先企业的一把手就得头脑清楚、足够睿智。为企业订立的使命要清晰，目标要明确，实现的路径要切实可

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

行。企业管理者要深刻地明白一点，优秀人才对职业的选择往往更长远，他们选择加入一家企业，不仅仅是看眼前的薪水、福利和文化环境，还会考虑这份工作对他未来长远职业发展的影响。

拥有了清晰的使命、明确的目标之后，要打造优秀的团队，最核心的就是要把住招聘这一关，可以说，花大力气寻找优秀的人才怎么强调都不为过。企业一定要摒弃所谓的有相关工作经验、期待的薪水在合理范围内的选才模式，需要找到那些有自我驱动能力的员工，同时会大大减少你未来的管理成本，让你获得更多意想不到的收获。

案例 “失控”的环保公益组织

这里有一个非常富有启发性的案例，运营易宝公益圈时，我接触到了一个大型的环保公益组织，它在全国有数百名环保志愿者。我很好奇这个组织是怎么管理这些志愿者的，因为它并不是公司，不可能在每个地方都设立分公司，聘请专业有经验的人来管理团队。

于是，问题就来了。怎么管理这些志愿者呢？没有人监督他们，他们不来上班怎么办？他们谎报成果怎么办？我把一堆问题抛向了这个组织的负责人。

答案的奥秘恰恰就在这里，它不是一家公司，而是一个使命驱动型组织。所以，它并不会胡乱发展志愿者，盲目追求规模的壮大。它发展

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

的都是这样的志愿者：你没有找到他时，他已经在积极投身环保。你找到这些志愿者，愿意给他更多的资源支持，这样的志愿者就会更加热情地投入环保。

比如一个渔民，祖祖辈辈都在江上打鱼，但这个渔民非常热爱白鳍豚，而白鳍豚是吃鱼的，他不忍心夺去白鳍豚的口粮，所以就放弃了祖祖辈辈赖以为生的行业，跑到岸上打短工，晚上再回到江面上，驱赶那些盗猎者。这样的志愿者，你愿意给他多一点的支持，即便这个支持只是每月一两千元，在许多城市人看来微不足道，却会激发他们更大的环保热情，更积极地投身环保事业。

数据和事实是正确决策的基础

观察一下医院里（主要指西医院）看病诊疗的流程，我们在解决问题的方法上就会得到很多启示。

医院里不乏坐诊了几十年的老专家，他们每天要看几十个病人。但你基本上很少听到有医生会对你这么说：哎呀，你看我看了这几十年的病，每天也看几十个病人，很有经验，所以我单看你的症状、听你的描述就可以知道你得了什么病。

没有医生轻易会这么说，正相反，越有经验的老医生，他越会先让你去做检查——查血、验尿、做B超，总之，要先拿出跟你病情相关的数

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

据和事实来，才会判断你的病情，开方子。

这个道理在很多情况下都适用。比如为什么开了那么多年车的司机，仍然要依赖于车上的仪表盘来做出驾驶的判断呢？就是这个道理，开车经验再丰富，也替代不了各种仪表盘实时反映车况的数据和事实，必须要有这些数据和事实做参考，驾驶员才可能开好车。

所以，我们在应对商业里各种错综复杂或者突发的问题时，首先要收集好相关的数据和事实，而不是很着急地轻易下判断。

使用数据和事实来处理棘手的管理问题

员工总说工作时间不够怎么办

在工作中，我们常遇到员工抱怨工作时间不够，要求加派人手。如果你管理的员工数目不多，对他们的工作一目了然，倒还好判别，但是如果员工数量很多，你无法对所有人的工作细节都了然于胸，这个时候应该怎么办呢？

虽然从直觉上，你感觉他们的工作应该没有这么忙，但你不能一下子强硬地搪塞回去，而需要有理有据地让他们看到自己事实上没有这么忙，或者不应该这么忙。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

处理的方法很简单，我会要求抱怨工作量大的员工坐下来，仔细回想他最近两周每周占用他工作时间最多的三件事，写出每件事占用了多长时间。注意，一定是只列出三件事，而且是最耗费时间的三件事，而不是把所有工作清单拉出来。聚焦于这三件事，你就很容易看出来问题究竟在哪里。

一旦把具体的任务明确地写出来，你就非常容易判别，究竟是不是应该花这么多时间来做这项工作？

常见的一种情况是，新入行的员工常常没有经验，难以分辨出事情的轻重缓急，他们会把大量的时间花在一些在他们“看起来重要”的事情上，而错过了真正重要的事。

我曾经遇到过这样一个新手，她信誓旦旦地说工作特别忙，简直转不过身来。当我要求她把最占用时间的事情写下来时，发现她居然用了三天时间去讨论部门团队建设，确认一个部门二三十个人想去哪里玩，什么时间去，或者就是收发快递这样的杂事占用了她大量的时间，以至于到第四天才开始做本职工作。

我让她和她的主管一起看到了这个事实，并且让其做出了调整：关于团队建设的讨论只能在午餐时间，收发快递等杂事只能等到接近午餐或者是快下班时做，大块的黄金时间应该用来做本职工作。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

还有一种情况是，虽然员工列举出来的确实是重要的事，但由于没有掌握正确的方法，把完成这项任务的时间大大延长了。这个时候你就要给出正确的做事方法，对员工做具体的培训，由于是针对明确而具体的任务，所以很容易做到对症下药。

我随后对部门主管做了一次培训，教会他们怎么去应对员工提出来的工作时间不够的问题，之后我本人就很少遇到类似的问题了。

如何应对员工之间相互打小报告

当部门员工的数量比较多，尤其女性员工的数量比较多的时候（请原谅，我没有对女性的歧视，只是想陈述一个事实），员工之间相互打小报告的事情屡见不鲜。

这常常会让作为老大的你感到很棘手。不分青红皂白，听风就是雨，把被告人拉过来劈头盖脸地训一顿是非常不明智的行为，因为打小报告的人说的不一定是实情，或者会夸大事实。但就把这个小报告当作耳边风？你也会担心报告所说的可能真是问题所在。

所以，很多领导对小报告处在两难之间。

我的经验是，首先不要接受定性的描述，不要接受没有事实和数据支撑的判断。我从来不接受诸如这个人的人品有问题，这个人很懒惰，或是这个人很马虎等这样贴标签的判断。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

当有人到我这里来打小报告时，比如说某人人品有问题。我会对打报告的人说：你说这个人人品有问题，请你举出三个具体的例子，要有时间、地点、前因、经过、结果和相关数据来支持你这种说法。

一种常见的情况是，打报告的人本来只是想宣泄一种不满的情绪，无中生有，你真叫他给出具体的例子，他并没有这样的胆量去虚构，这个时候就会知难而退。

另一种情况是，打报告的人真的举出了具体的例子，但通过这样具体的事实一判断，明显是在夸大其词。上次大家聚餐人家多吃了一块肉，就要贴上一个人品不好的标签，这显然是过分渲染。

还有一种情况是，打报告的人真的举出了例子，而且你从这个例子当中判断得出，被报告的人确实存在问题。如果碰到的是触及道德、法律的原则性问题，就要找被报告的人核实后做出处罚，但大多数情况，如果只是一些专业问题，直接想好改善的方法，甚至是安排一次有效的培训，让被报告的人积极参与，意识到自己的不足，直接改善就可以了。毕竟，管理的目的是为了让员工发现自己的不足，积极改善，从而让团队更有战斗力，而不是让员工有一种负罪感，在诚惶诚恐中工作。

采用这样的方式，打报告的人和被报告的人隔离开，防止一种负面情绪在他们之间传导，尤其防止你成为这种负面情绪的放大器（一旦你

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

成为负面情绪的放大器，会有人更起劲地打小报告），而要理性、积极、富有建设性地解决问题，才有助于整个团队的进步。

这尤其能提防“岳飞现象”的出现。在工作中，做事越多的人，常常出错的概率越高，得罪人的机会也越多。如果一有人打小报告，就把这样的干将不分青红皂白地抓来训一顿，长此以往，就不会有人愿意积极做事、努力作为了。要把“岳飞”保护起来，同时不断帮助他们发现自己的不足进而积极改善，这样团队才有长足的动力进步。

分类：笨鸟也能当军师

有些人在行业里做了很多年，总感觉自己对行业、对产品的认识不够，看问题总在边缘徘徊，看不到核心，寻求更大的发展就遇到了瓶颈，问我有没有捷径可以更加快速、有效地了解并理解行业或者产品。

我说有的，有一种看起来很笨其实很有效的办法，叫作“分类”。

这种办法的精髓在于，要尽可能找到研究领域里富有代表性的研究主体（player），然后尝试找不同的维度对其进行分类。你能想到的维度越多，越基本，多次分类后你对这个研究领域的本质理解得就越深刻。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

比如，对于支付的分类，现在的支付方式是非常多样化的，现金支付、网银支付、手机支付、NFC（比如公交卡）、ETC（高速过往车辆收费）等。

有一次我就给团队提出了一个问题，我们能不能从金融更为根本的视角来对支付进行分类呢？如果从个人支付者这个角度来说，有没有一些平时我们没有注意到的分类方法？

于是，我们画出了下面这张表（见表5-1）。

表 5-1

使用权	所有权	代表支付方式
×	×	现金
√	×	信用卡透支
×	√	预授权

当你使用现金的时候，其实你对现金的所有权和使用权都同时让出去了。

当你使用信用卡透支时，虽然你把钱用出去了，但其实这钱的所有权并不是你的，你将来还得还上。

我们入住酒店的时候，酒店常常会用我们的信用卡冻结一笔钱，这笔钱名义上还是我们的，但在冻结的时候不能使用了，这就是预授权。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

当从使用权、所有权这样基本的维度来审视支付时，就可以看到和泛泛地以载体为维度区分的网银支付、移动支付、NFC等不一样的视角和呈现。

拥有不同的视野，就会想到不同的分类维度，继而产生完全不同的结果。这也是田忌赛马的故事想告诉我们的道理，马还是原来的马，只是调整了出场顺序，就会得到完全不一样的结果。

分类的思维方式渗入企业应用的各个场景，人力、销售、市场、产品等，无处不在。出色的管理者和领导者，得有自己独特的分类方法。

比如人才提拔，如果你问人力资源要一份部门人才表的话，那十有八九的分类维度是性别、年龄、工作年限等，但显然这样的分类维度不应该成为一家公司提拔人才的核心标准。比如，我们不能按照年限来决定谁该获得晋升，这样只会让你的队伍越来越平庸。

我对市场人员的提拔标准主要有两个维度：主动性和专业性（见表5-2）。

表5-2　对市场人员的提拔标准

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

主动性	专业性	提拔的可能性
强	强	破格提拔
强	弱	加强培训，安排专业性强的领导带，通过大项目实战提高
弱	强	放到竞争性强、频繁打胜仗的组里去，有意识地塑造一个能力上旗鼓相当的“竞争者”
弱	弱	淘汰

大图景思维和结构化思维

如果在所有的问题解决力里有一种是最重要的，会是哪一种？

答案：大图景思维。

从小的方面说，大图景思维有助于寻找解决问题的路径。从大的方面说，它可以帮助企业展望未来，寻找达到愿景和目标的路径。

而大图景思维是以结构化思维为前提的。简要地说，大图景思维是把影响问题解决的主要因素结构化地呈现出来，然后在“当前位置”和“目标位置”之间寻找可到达路径。

地图就是我们在日常生活里最常用的一种大图景的问题解决方式。当我们到一个陌生的城市，不熟悉当地的路时，就需要借助地图的帮助。地图会把这个城市的主要建筑、道路等按比例呈现出来。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

这样我们就很容易在当前的位置和想去的地方之间找到诸多可选择的路径，然后对比权衡一条可行的路径。

常规的纸质地图，其实就是把所有地理主体，比如建筑物、道路、草坪、湖泊等，等比例地在平面上呈现它们的位置关系，这也是一种结构化的方式。

但最新的电子地图，就不再只是简单地列出地理主体，还可以用卫星定位位置，传递拥堵信息等，这就为寻找有效的路径提供了更多有益的参考，比如在拥堵发生时，最短的路径不一定是最快可通达的路径，要综合拥堵信息才能规划出最快可通达的路径。

企业的发展，其实就可以看作要在现状（当前位置）和愿景（目标位置）之间找到有效的路径。而解决问题，也可以看作在现状（当前位置）和解决的状态（目标位置）之间寻找有效的路径。

当然，在面对企业发展时，不是用地图找一条静态的路，需要参考的因素更多，想要精准地知道企业当前所在的位置和愿景所在的位置，需要用更多的坐标去衡量。

案例 怎样用大图景思维思考企业未来

2015年，我应邀做了一些分享。在《从0到1》中，彼得·蒂尔明确主张，企业对于未来一定要有明确规划。于是，我被问到的最多的一个

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

问题就是：企业如何能够规划未来?

方法有不少，其中一种就是用大图景法，找到影响企业发展的各个因素，画出它们的坐标，找到企业在这个坐标的位置，最后把这些坐标综合起来，相对地，你就能明确企业未来的规划。比如，常见影响企业发展的因素如表5-3所示。

表 5-3

社会基础事实	人口、土地、资本、技术、经济、政治、教育等
行业基础事实	直接客户、间接客户、直接竞争对手、间接竞争对手、利益相关者、技术、政策等
企业基础事实	产品、员工、组织架构、收入、利润、覆盖区域等
更微观的事实	核心员工、特殊客户、特殊政策、企业拥有的专利等

先把这些维度一个一个仔细分析，最后再综合起来看企业现在的位置和目标位置，找出其中的有效路径，这是非常值得的，比如人口的基本事实。

中国从2001~2020年会进入一个快速老龄化的阶段。2020年，在这个阶段，中国将平均每年新增596万老年人口，年均增长速度达到3.28%。到2020年，老年人口将达到2.48亿，老龄化水平将达到17.17%，其中，80岁及以上老年人口将达到3067万人，占老年人口的12.37%。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

参考这一基本事实，如果你企业的产品有非常强的年龄属性，你就可以考虑这一事实对市场意味着什么。比如对于心血管疾病的药，这意味着其市场基数在迅猛增大。

再参考一下人均寿命这个基本事实的变化，根据《中国医疗卫生事业发展报告（2014）》，我国城乡居民整体健康水平在持续改善，人均寿命在我国60多年的发展历程里延长了39.5岁。这意味着单人用药时间的快速增长。

基数增大，人均寿命增长，对于心血管病药物、老年保健品、养老院等来说，都意味着市场的增大。

再看看家庭人数的变化，你会吃惊地发现，一人户家庭数量增加特别快，抽样调查显示，2009年这个数字是36513户，而到2013年则吃惊地增长到52764户。短短4年时间，增加了44.5%。那么，针对一人户的市场，比如迷你电饭煲、单人床等，是不是有更广阔的市场呢？

再比如看企业的员工构成，最常见的就是统计未婚女青年的占比，并预计未来3~5年内有多少人会进入孕期，这就意味着企业要提前做好人才候补战略。

事实上，企业要尽可能地把影响企业发展的要素，尤其是那些基础的数据和事实拉出来，看看在各条坐标轴上，昨天是什么样，明天是什么样，企业正在哪一点上。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

比如化妆品电子商务，你就要看电子商务昨天是什么，明天是什么，企业现在在哪一点上；从零售角度看，昨天是什么，明天是什么，企业现在在哪一点上；从化妆品品类发展来看，昨天是什么，明天是什么，企业现在在哪一点上……

最后把这些坐标综合起来，就可以相对明确地看到企业未来的图景是什么。

大图景思维是以结构化思维为基础的。所谓结构化思维，通俗来说，是用图表来呈现，加入结构化，即用图表来结构化呈现各个主体、概念、流程等之间的关系，包括时间关系、空间关系、逻辑关系等。本书就大量使用了结构化思维的图表。

著名的思维导图，就是结构化思维的代表。实现结构化思维有以下三个要点。

1.遵循MECE原则

MECE原则（mutually exclusive collectively exhaustive），中文意思是相互独立，完全穷尽。

如图5-1所示，如果把大圆视为全集，那么图5-1a的情况就不符合MECE原则，因为其中三个组成部分既没有相互独立（正相反，它们相互有重叠），也没有完全穷尽（很明显有未能覆盖的部分）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

而图5-1b则遵循了MECE原则，三个子集是相互独立的，加起来正好穷尽了全集。

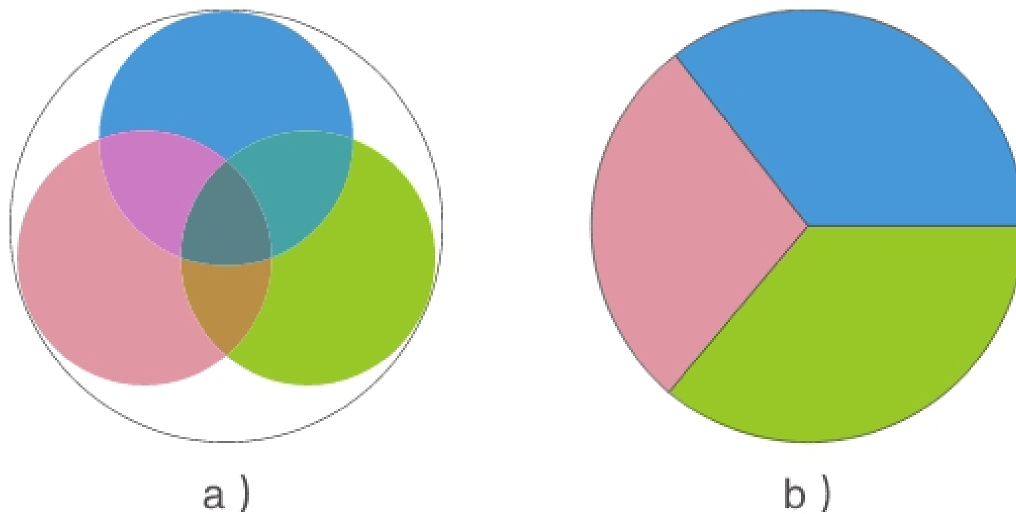


图　5-1

2.要分层

一旦将不同层次的概念、行为、流程放在一个平面上同时思考，将会产生灾难性的后果。

比如，在小学我们就学过的，挑出下列词中不同的一个：葡萄、苹果、桃子、梨子、水果。显然，水果和其他词是不在一个层次上的。

在本书中分析“白雪公主”所用到的结构思维，就充分体现了这样的层次（见图4-2）。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

顺带说一下，不少企业开会之所以没有效率，就与分不清层次有关系。常常主要的核心议题还没有讨论完，就纠结在一个细节上讨论不休。一个层次的问题还没完全解决，就沉到下一个层次去。

比如安排一次外出旅游，要先确定好出发时间、游览时间、回程时间。如果大块时间还没确定，一下子就纠结在坐飞机还是坐火车去，同去的人座位怎么排，要不要带单反相机等，最后这会是个冗长而没有建设性结果的会。

思维导图就是分层次结构化的典范。

3.厘清关系

在呈现结构化时，一定要明晰所用的关系。例如，地图呈现的是空间关系；流程图呈现的是时间关系；逻辑推理呈现的是逻辑关系。关系一旦混乱会惹下大麻烦。

例如，地图呈现的是同一时刻的空间关系，倘若我们把不同时刻的空间关系呈现在同一张地图上，如把北京市1980年西城区的空间关系、1990年东城区的空间关系、2010年朝阳区的空间关系等拼凑在同一张北京市地图上，那这张地图将会误导多少人和司机，甚至会造成不可想象的困难。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

时间轴和截面研究法

我是个爱读书的人，家里面的书整整装了十多柜子，这还不算数量更为庞大的电子书。

但我想说的是，如果只是把读书作为学习的唯一方法，那绝对远远不够。读书有一个致命的毛病：它是按照时间进程线性推进的，而真正有效的思维则是立体的。对优秀的著作，如果只是满足一气呵成从头到尾地阅读，常常就会损失掉丰富的逻辑层次和书里各类要点错综复杂的网络关系。

我读经典著作，至少要读两遍，第一遍是半知半解地读，直到读完全书，掌握整个书的大逻辑，而后再返回来读第二遍。

第一遍阅读虽然常常囫囵吞枣，但已经帮助我把握了书的大框架，第二遍回来读，就很容易把血肉填充进去。两遍阅读，已经可以让我掌握全书精要（顺带提及一下，在我本科学习理工科时，每次就是用这种方法突击各类考试的，再复杂的课程两周时间就够了，屡试不爽）。

此外，思维导图也可以派上用场。利用思维导图，可以更加结构化地了解读书的精要。一旦你能把整个书的逻辑构架立体呈现出来，把握

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

住散落在各个片段里思想要点彼此之间的联系，从大框架而不只是从小片段上把握住整个书的灵魂，阅读就会更加有效。

但要命的问题在于，很多时候我们要面对的难题不像阅读一本书那么简单。

今天的知识更新换代特别快，人们更换工作也远比之前频繁，一旦你进入一个陌生的领域，如何能在短时间内掌握这个领域的知识和智慧呢？

我经常泡在《哈佛商业评论》的领英网官方社区里，和全世界的“经管奇葩们”进行交流。开始的目的是学习外语，后来发现这里人的思维很活跃，常常提出很多很棒的问题和给出有洞见的答案。

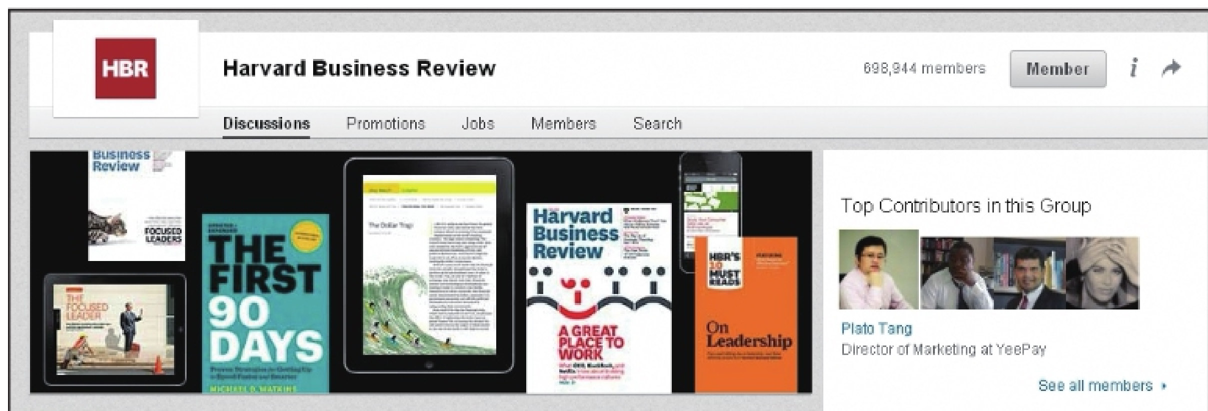
之后我也开始尝试提出问题，和“奇葩们”互动交流越来越多，之后提出的一个问题，在短短的半年多时间里，全世界有350家公司的中高层参与了讨论，一度成为这个社区里的热帖，因此《哈佛商业评论》给了我一个Top Contributor（顶级贡献者）的称号。

我当时提的是什么问题呢？

这个问题就是：如何能在短时间内掌握大量知识？

当然，不能仅仅是依靠提出一个问题来激发别人参与讨论，你还需要给出自己的见解来，抛砖引玉。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



我当时给出的方法是：一旦面对一个陌生的领域，比如金融，我首先会找一本权威的百科全书，比如《大不列颠百科全书》，而后找到“金融”这个词条。《大不列颠百科全书》的词条都是由来自全球这一领域的权威专家撰写的，他们往往会用很精练的两三千个词描述清楚这个词条。

可别小看这两三千个词的描述，它已经浓缩了这个领域的精华，你可以迅速通过这个描述掌握核心的概念、命题、主体，包括可以很快地用思维导图等工具迅速勾画出它们彼此的关系，“金融”的主框架已经立体呈现在你的面前。

一旦你再对哪个细分的领域感兴趣，比如“风险”，你可以再去看这个词条，由此在“金融”这个大框架下再衍生出一个子框架来。如是推进，可以帮助你很快地进入一个陌生的领域。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

这个提法显然激发起了全球很多公司中高管的兴趣，讨论和邮件如雪花一样从各个国家飞过来，除了给出更多的他们觉得好的方法和见解之外，有人甚至问我结婚没有。

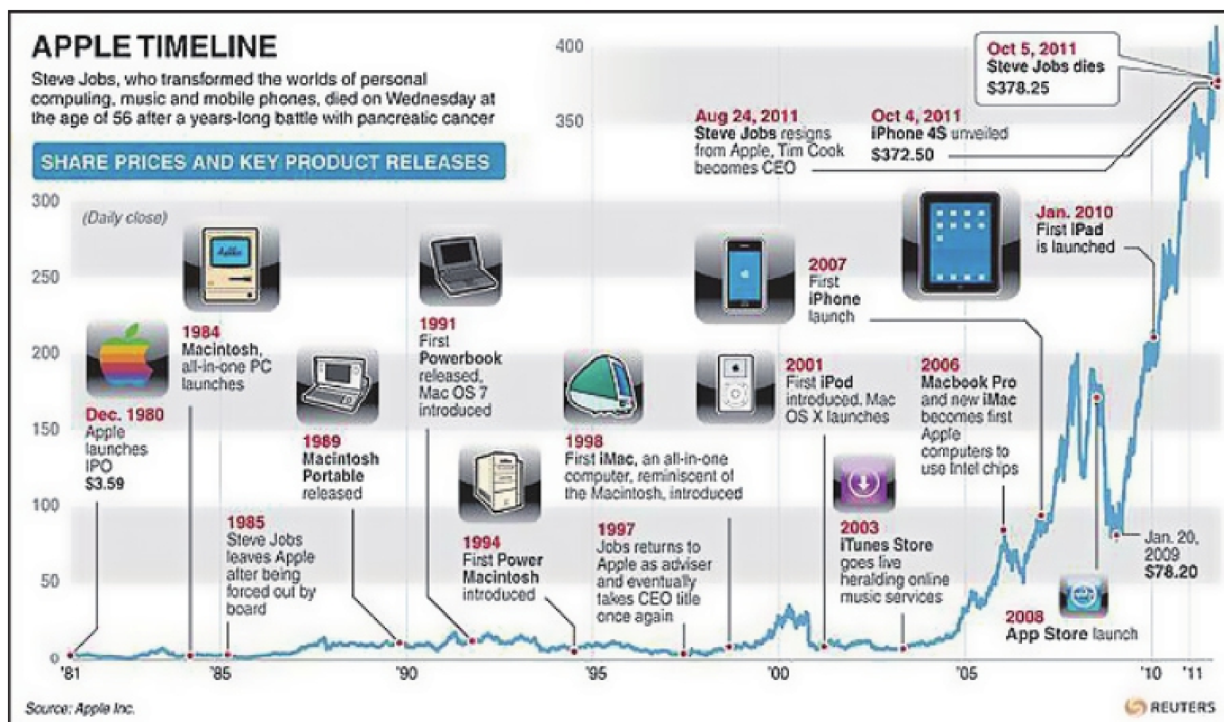
结构化思维能成立的重要原因，是因为概念、命题等是分层次的，一般人不容易把这些层次区分出来，而混淆在一个平面去思考，往往把握不到重点。而诸如百科全书法和本书讲到的其他的方法，都是要让这种思维立体起来。

除了百科全书法之外，还有两种重要的方法可以在这里跟大家共享。一种是时间轴（timeline），一种是截面研究（landscape）。这两种方法也可以帮助大家快速掌握一个领域里的架构。

一般而言，除了百科全书法之外，当我想快速了解一个领域或者解决一个问题时，我就会首先到必应（bing.com）去搜索图片（注意，首先是搜索图片不是网页）。

大家可以尝试打开bing.com的图片搜索，然后搜索“time-line of apple”，你会看到很多眼花缭乱的图片，它们都以时间为线索追溯了苹果公司的发展。其中尤其值得参考的是路透社的一张图片，这张图片将苹果自1981年上市后到2011年的历年产品都按时间轴的方式列出来，并以同样的时间轴标示了苹果的股价作为参考。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net



资料来源：Reuters.

于是，你从几张时间轴图里就可以解读出很多丰富的信息。

比如你可以看到，1997年乔布斯重返苹果后，他采用了“旧瓶装新酒”的策略，把麦金塔重新包装推出，此举把苹果拉出了亏损的烂泥潭。真正挽救苹果的是2001年推出的iPod，这意味着苹果开始向手持个人设备的进军，而后iTunes Store、iPhone、iPad等拥抱互联网概念的产品，则把苹果的股价推向了辉煌……

时间轴，尤其当把不同维度的内容放到同一个时间轴上比对而找出它们之间的相关性时，往往能提供给我们很多出色的洞见。所以，不要上来就抱着一本厚厚的《乔布斯传》啃，而要多搜索看看诸如

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

timeline of apple、timeline of steve jobs、history of apple等，比对看很多权威而信息量大的图，从而对有关苹果和乔布斯的信息大框架了然于胸，再去读《乔布斯传》就容易得多了。

时间轴是一种纵向研究方法，与之相对应，还有一种横向研究法——截面研究法（landscape），也就是从时间的某个片段截开，看这个截面的结构。

同样，大家还是可以打开必应的图片搜索，尝试搜索下big data landscape、social media landscape等。

比如，CIC（www.ciccorporate.com）每年推出的中国社会化媒体格局概览，就是一个典型的截面研究的典范。这是将社会化媒体里的主体呈现在一张直观的图里，让我们对社会化媒体的格局和主体间的关系一目了然（见图5-2）。

把时间轴和截面研究的方法结合起来，我们就能解读出更为丰富的信息，获得更多洞见。这都是帮助我们快速了解一个领域的有效方法！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

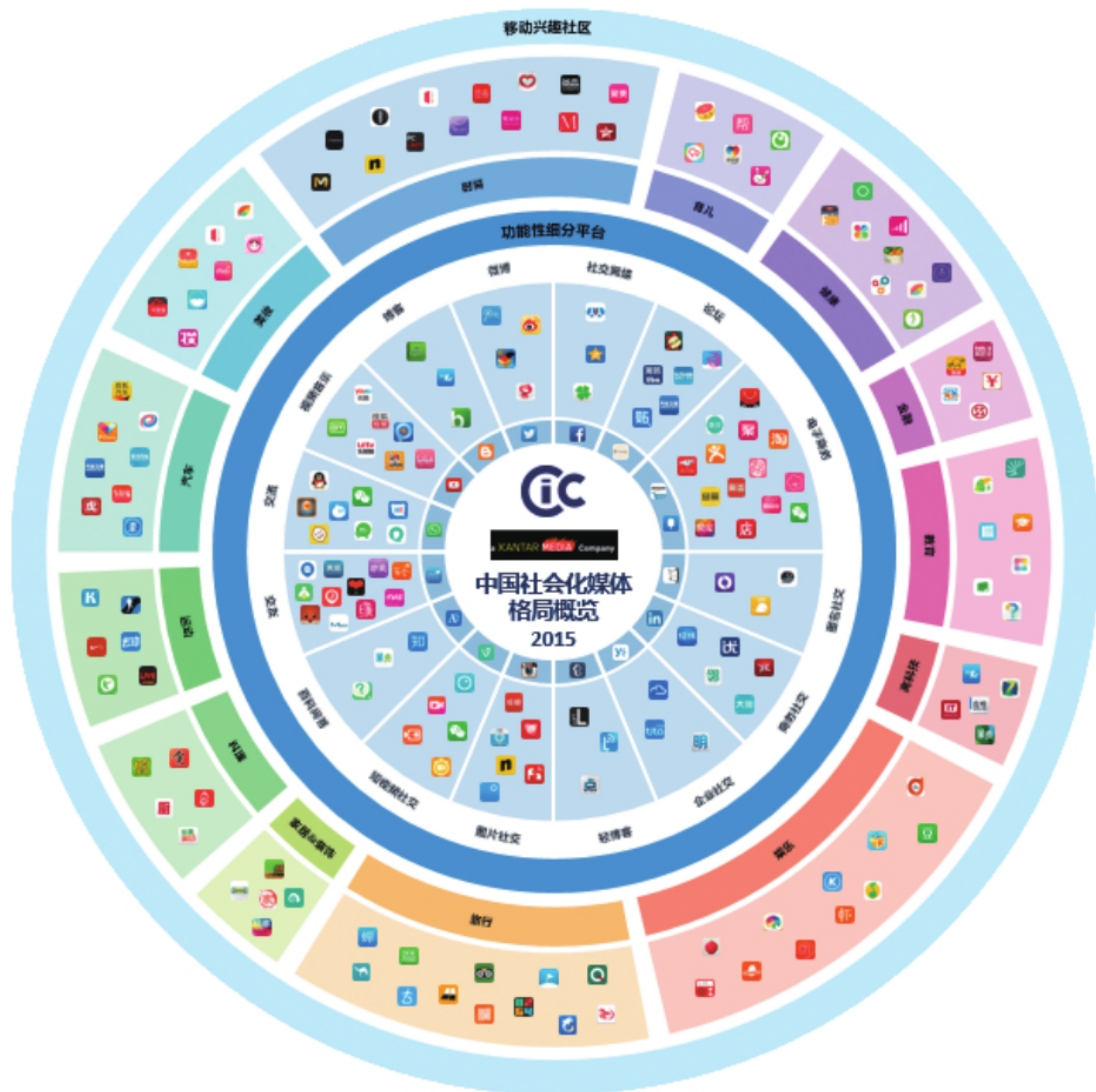


图 5-2

总结：写给中小微企业主的几句话

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

1. 一切商业问题，归根到底是人的问题；一切人的问题，归根到底是哲学问题。

2. 人的大部分行为是习惯，做产品就要追求让用户使用你的产品成为习惯。

3. 补贴营销是为了争取那些犹豫徘徊要不要用你的产品或服务的用户，把他们变成忠实用户，补贴才有意义，不然就是真烧钱。

4. 情感、情绪、情结诉求是隐含在所有产品和服务背后的深层次诉求。把握住情绪G点的产品或服务胜算的把握更大。

5. 要让每个员工都能全力以赴地上阵打仗，坚决避免团队出现“岳飞受屈现象”。

6. 个人崛起是这个时代最大的事情，这个趋向影响了商业的方方面面。

7. 为什么要互联网转型？因为商业增长方式变了，指数级增长大行其道，你不改变增长方式，终会有致力于改变的人替换你。

8. 传统企业想要互联网转型，出路只有一条：企业的一把手真懂互联网。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

9. 不要开个厂、开个店就想着要针对中国13亿人。悉心服务，拥有几百个上千个回头客，你就赢了。

10. 不要用喇叭式的市场推广方法，要用射箭式的方法瞄准目标狠命打。

11. 悉心看看老客户的销售数据，每天看个几十遍，你会看出很多商机。

12. 商业机会往往首先是品类机会，然后才是品牌机会。所谓风口上的猪，风口指的就是品类机会，猪指的就是品牌机会。

13. 有生命力的创业或者转型都在重新定义品类，跟风的、乏力的往往只是在重新定义品牌。

14. 有的企业因为经营的品类限制，天生注定就难以出名，这个时候要考虑拉大品牌关注窗。

15. 做不了有钱的企业主时，就先做个有知识的企业主。

16. 面包越分享越少，知识越分享越多。

17. 营销就是推动一家企业从弱关系向强关系转换。用大白话来“翻译”这句话，营销就是：让不知道你的品牌的人知道你的品牌，让知

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

道你的品牌的人喜欢你的品牌，让喜欢你的品牌的人买你的产品，让买你的产品的人经常买，让经常买的人还推荐其他人买。

18. 电商的三个核心逻辑：高频带低频、高密度带低密度、低价带高价。

19. 太难解释的概念，一定要用视觉化来呈现。

20. 一定要找个好的视觉表现团队，尤其是擅长对人物和故事刻画的团队。

21. 选择队友时，一要有激情，做事情的标准来自他们内心的驱动力；二要有高专业水平，知道到达愿景的路径。

22. 一家公司有没有创新的氛围，关键看员工是不是敢把过脑子的话痛快说出来。因为创新的见解肯定会触动既有利益格局。不惧得罪人敢于说出有见解的意见，这才有孵化创新的氛围。

23. 做营销时，可用的资源当然不只是钱，多想想有什么被自己忽略的资源吧。

24. 有些资源对你自己来说意义不大，但对另外的人来说就意义非凡，反之亦然，这叫价值不对称。所以，要积极进行跨界资源整合营销。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

25. 中国企业首先会想到的是渠道驱动，但更有价值的是产品驱动、品牌驱动、粉丝驱动。

26. 能做到产品驱动的未必能做到粉丝驱动。

27. 找种子用户很重要，想不明白什么是种子用户？那就想想你的初恋，她就是你的种子用户，在你十几岁甚至几岁还很青涩时，她就疯狂喜欢甚至爱上了你。种子用户的特征就是敢于尝鲜，以及是高频重度用户。

28. 一个中心对着上百万上千万人传播，那是媒体。社群一定是能实现对等交流的。想要传递品位、价值、思想内涵等的营销，更适合通过社群来推动。

29. 理念营销是营销的最高境界。

30. 老掉牙的“白雪公主”是个好故事，没人为它的传播出钱，但它被口口相传，流芳百世。企业家就要学会讲这样的好故事。

31. 不要以为我们打败了外企，就算你真的打败了，我们打败的也只不过是家区域公司。我们要学习外企的思考方式，学习它们的问题解决力。

32. 在问题解决力里，最核心的是大图景思维。而大图景思维以结构思维为基础。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信:958218088 期货开户和书籍下载请进:https://www.7help.net

33.读书是有局限性的，因为读书是一个随时间推进的线性进程，而人的思维往往是立体、有逻辑层次的。因此，光读书还不够，需要辅助以更多的结构思维手段，比如时间轴和截面研究等。